Enrique de las Alas-Pumariño Miranda

El arte de NEGOCIAR

El negociador a tiempo completo



eldu
servicio global energético

Aiim
ASOCIACION DE INGENIEROS INDUSTRIALES DE MADRID

El arte de NEGOCIAR

El negociador a tiempo completo



Enrique de las Alas-Pumariño Miranda

Dr. Ingeniero Industrial por la Escuela de Madrid. Ha desarrollado su vida profesional durante más de treinta años en el sector químico, ocupando puestos directivos en la industria petroquímica del Grupo Repsol; entre ellos el de Director de Paular S.A., compañía Italo-Española, fabricante de Polipropileno y Acrilonitrilo.

Desempeñó, en la Federación Empresarial de la Industria Química Española, sucesivamente los cargos de Director de Asuntos Técnicos y Relaciones Institucionales, Director de Comunicación y Director de I+D+i, siendo miembro de la Comisión Nacional del Riesgo Químico de las Comisiones de Medio Ambiente, Seguridad y Comunicación del Consejo Europeo de la Industria Química (CEFIC), miembro asesor de la Comisión Interministerial de Transporte de Mercancías Peligrosas y asesor de la Organización Mundial de la Salud para la redacción de normas de seguridad, para el caso de accidentes químicos.

Por motivos profesionales ha visitado 30 países. Es autor de diversas publicaciones y artículos sobre medio ambiente, seguridad, comunicación y transporte.

La Junta Directiva de la Asociación en esta convocatoria, del premio del Libro del Ingeniero, ha decidido otorgar el mismo a nuestro compañero Enrique de las Alas-Pumariño Miranda por su obra titulada "El Arte de Negociar".

Este libro es, sin duda, útil para cualquier persona que lo lea pues trata sobre la mejora de habilidades, más concretamente sobre como planear una negociación, en la vida hay que negociar siempre, aunque hay gente que tiene cualidades innatas, es muy práctico y ayuda a resolver conflictos el conocer las técnicas de la negociación.

Pero el premio no se otorga solo por que pueda ser útil, se valora la coherencia del trabajo, la forma expositiva, la originalidad, la calidad literaria. Se busca el mejor libro escrito por un ingeniero industrial durante el año que coincide con el objetivo fijado en la convocatoria del premio.

En esta ocasión el libro que se edita y que ha obtenido el premio, cumple sobradamente con los requisitos que nos habíamos fijado y además su autor, nos obsequia con la novedad de introducir en las ilustraciones un código "QR", que permite a todos aquellos que quieran profundizar más, en alguno de los temas tratados, disponga de la dirección de la "web", donde se encuentran conferencias y exposiciones que aclaran y desarrollan los puntos tratados en el libro. Creo que esta aportación será bien recibida por todos los lectores.

Para los que no estén familiarizados con este tipo de código, les animo a que los utilicen pues es de una enorme sencillez y proporcionan mucha información, son similares a los códigos de barras, pero con puntos de diversas formas, dentro de un cuadrado. Para su lectura se enfoca la cámara del teléfono, en el programa de identificación de códigos "QR" y a continuación obtiene la dirección de internet que da acceso a la información complementaria recomendada por el autor.

Desde esta introducción me gustaría animar a todos los compañeros que tienen un libro inédito ya escrito, que lo estén escribiendo o que les gustara escribirlo, a que lo hagan y que lo presenten a las próximas convocatorias del "Libro del Ingeniero". Nuestra labor es fomentar que nuestros compañeros escriban y que sean divulgados sus trabajos.

Agradezco a los compañeros que han presentado sus trabajos y no han sido premiados su participación y espero que perseveren volviendo a presentarse, sin duda los trabajos eran de gran valor. Doy la enhorabuena al autor premiado Enrique de las Alas-Pumariño, por su trabajo.

Espero que a los lectores el libro que se edita sea de su agrado e interés.

En nombre del Colegio y de la Asociación de Ingenieros Industriales de Madrid, en estas fechas navideñas les deseamos Paz y Felicidad para el próximo 2015.

Miguel Ángel Martínez Lucio
Presidente de la A.I.I.M.

Querido amigo:

Sin ánimo de retornar dos mil años, te recuerdo lo que el evangelista San Lucas aconseja:

> *¡Negocia, haz posible un acuerdo con él, aun cuando vais camino del juez, no sea que el juez te entregue al guardia y este te meta en la cárcel!*

Nuestro Ortega y Gasset, hombre que poco se equivocaba nos dice:

> *La forma de vivir; que es siempre tremebunda, consiste en saber convivir, porque la vida es convivencia.* ¡Negociación!

Otro de los nuestros, Don Diego Saavedra Fajardo, casi cinco siglos antes de la «Crisis de los Misiles, en Cuba» ya sentenciaba:

> *Si algún negocio se perdió, no fue porque fuese malo, sino porque no se supo explicar que fuera bueno.*

Pero sobre todo, nunca olvides, a la hora de negociar lo que D. Quijote aconseja:

> *Negocia diciendo la verdad, así no pecas y si no la dices, procura que parezca verdadera y posible.*

Así, digo yo, no perderemos las plumas y mucho menos se nos verá el plumero.

Tienes en tus manos un buen libro, léelo y mucha suerte.

EL ARTE DE NEGOCIAR

El negociador a tiempo completo

eldu
servicio global energético

Aiim
ASOCIACION DE INGENIEROS INDUSTRIALES DE MADRID

Edita:
AIIM *(Asociación de Ingenieros Industriales de Madrid)*

Diseño de cubierta e interiores:
Seshat *Producción gráfica y visual*
www.seshat-online.com

Maquetación, infografía e impresión:
Seshat *Producción gráfica y visual*
www.seshat-online.com

Fotografia:
photononstop

Dep. Leg.: M-33495-2014

Advertencia del autor

El autor se considera obligado a informar al lector que este es un libro ***poco convencional.***

Segunda advertencia del autor

En justicia debe también advertirle que se trata de un libro ***muy practico.***

Índice

INTRODUCCIÓN

Objeto del libro y explicación de su título

El título de este libro se explica por si solo y tiene por objeto dirigir la atención, rápidamente, hacia los riesgos más obvios y naturales de la actividad que deseamos desarrollar –en este caso, establecer un acuerdo– del mismo modo que harían con sus temas respectivos otros libros posibles que se titulasen "Cómo ser rico sin que se entere la gente", o "Cómo ir al cielo sin pasarlo mal".

Su finalidad es por lo tanto aclarar al lector o lectora, de una manera inmediata e intuitiva, cual es el propósito del libro que tiene entre sus manos, aún a riesgo de incurrir en su desconfianza al marcar una meta tan difícil como la de aprender ruso en diez días. Creo que bien merece la pena hacer un esfuerzo para conseguir los mejores resultados posibles en este peligroso campo de actividades, a pesar de la dificultad del objetivo propuesto, por dos razones principales:

Establecer acuerdos –es decir, negociar– constituye un quehacer ineludible, que implica a todos y cada uno de los seres humanos, y la importancia de los intereses en juego es prácticamente inconmensurable, si se tiene en cuenta que afecta a casi todas nuestras actividades. Ciertamente "Aparte del sexo, las negociaciones constituyen la implicación más común y problemática de una persona con otra, y las dos actividades no son independientes", tal como dijo el famoso economista Kenneth Galbraight: "Vivir es ocuparse, vivir es hacer, vivir es practicar, la vida es una ocupación con las cosas, es decir, un manejo de las cosas, un quitar y poner cosas, un andar entre cosas, un hacer con las cosas esto o lo otro[1]..." y "el hombre es una cosa entre las cosas, un pedazo de mundo. Por ello nuestro vivir es convivir[2]". Hasta tal punto es la convivencia la que marca la esencia del ser humano que éste ha sido considerado desde la antigüedad

[1] Fundamentos de Filosofía e Historia de los sistemas filosóficos. Manuel García Morente y Juan Zaragüeta Bengoechea. ESPAÑA-CALPE 1.960.

[2] Ortega y Gasset - "El hombre y la gente".

como "zôon politikon" (animal social o político), tanto o más que como "homo sapiens", idea que está declinando a favor de la de "mamífero vertical", "homo faber" (el artífice de Franklin) u "homo ludens" (el hombre jugador de Huizinga). Los hombres para atender sus necesidades de todo orden mantienen relaciones con los demás y durante ellas intentan algo. Ese algo puede ser conseguir cualquier cosa: ayuda, aprecio, amor, esfuerzo, dinero, poder, conocimientos, objetos... El precio a pagar puede ser también cualquier cosa, pero se caracteriza por una condición, la de ser el mínimo posible. Por ello la moneda de pago muchas veces no es dinero, sino palabras, servicios, promesas o halagos. Si no se consigue satisfacer al otro con algo intangible, y a veces tan importante, sólo entonces se da algo más material y concreto, y en general procurando exagerar su valor. La realidad de estos hechos es la causa de que cuando se encuentran por primera vez dos personas mantengan una actitud reservada y discreta, y conduzcan su conversación hacia temas tan poco comprometidos como el tiempo y las dificultades del tráfico. Estas conversaciones, de apariencia insulsa, esconden propósitos perfectamente concretos, cuya revelación puede sorprender a quienes practicando esta costumbre la siguen por pura intuición, de forma automática, sin haberse detenido nunca a analizar su conducta.

El primer objetivo es mantenerse en una posición de tanteo y exploración, procurando descubrir las mercancías ocultas del otro y cuales son sus defensas, o contra cuales de nuestras propiedades –materiales o inmateriales– podría actuar, de qué modo lo haría o cual es su posicionamiento político, moral o sexual. En segundo lugar se trata de no proporcionar pistas prematuras acerca de lo que el otro podría obtener de nosotros, ni cuales pueden ser nuestras intenciones, ofensivas o defensivas. Poco a poco, a lo largo de conversaciones sucesivas, cada uno irá abriendo su guardia o planteando su estrategia y se desarrollará "un ciclo potencialmente infinito de ocultación, descubrimiento, falsa información y redescubrimiento"[3]. En general nos mantendremos confiados en aquellas áreas en las que no existen intereses conflictivos, dirigiendo más tarde a otras zonas de mayor entidad nuestras primeras conversaciones meteorológicas. Por el contrario seremos aún más cautelosos que al principio al tratar sobre aquellos temas en los que hayamos vislumbrado una posibilidad de ganancia o de pérdidas y se irán sondeando las expectativas de obtener un beneficio a cambio de algo que esté en nuestra posesión (o parezca estarlo), sea del interés del otro (o se lo hagamos creer) y que le daremos en la menor cantidad posible, (aunque la abultaremos). A lo largo de estas interacciones, se irán tanteando las diversas posibilidades, expondremos con cautela el escaparate de nuestros géneros, comenzando por los menos valiosos, y extenderemos nuestros señuelos para intentar conseguir finalmente un intercambio ventajoso, bien sea en el ámbito de los negocios o en el de las relaciones afectivas o sentimentales. Así se conseguirá una transacción de la mutua complacencia, aunque las mercancías intercambiadas sean heterogéneas, pues son los intereses, las posibilidades y las necesidades de cada cual los encargados de la enrevesada alquimia que decide cuanto dinero vale el aire puro, cuantas molestias una palabra de afecto, o cuan-

[3] Erving Goffman The Presentation of the self in the every day life. Penguins Books Ltd.

tos sacrificios conseguir un poco de silencio en el campo. A veces, la "mutua complacencia" a que nos referimos es puramente teórica, pues puede darse el caso de que una de las partes se encuentre en una situación de dominio tal, que la otra no tenga más remedio que ceder.

Vistas así las cosas puede parecer que las relaciones personales son excesivamente interesadas y materialistas, pero la realidad es que son exactamente como se han descrito, y nuestro juicio puede parecer menos riguroso si consideramos que en estos intercambios muchas veces se desea solo ser simpático, obtener popularidad, dar una satisfacción a nuestro "ego", obtener amor, convencer a alguien para que adelgace o contribuir a la salvación de un alma. Debemos detener también nuestra atención por un instante sobre la forma en que se desarrollan estos contactos. Intencionadamente hemos utilizado el término "interacción" para significar un concepto amplio, que no limite las relaciones personales al mero uso de la palabra oral o escrita. En el trato con los demás, y en el juego de la persuasión, desempeñan también un gran papel los gestos, los ademanes, las actitudes, el tono de voz y la mirada. Todas estas formas de comunicación, superpuestas a la escueta transmisión oral, constituyen un lenguaje superior que refuerza, debilita o incluso modifica por completo el sentido de las palabras, pudiendo hacerlas también innecesarias, sin que el intercambio comunicativo pierda su carácter de convenio. Así la sonrisa, o el silencio, de una mujer, puede ser interpretada por un hombre, en un momento dado como: "¡Bésame tonto!" y resultar que estaba equivocado.

Aunque la trama de nuestra vida está constituida por esta clase de convenios y todas nuestras actividades sociales pueden clasificarse de alguna manera bajo el común denominador de "negociaciones", los acuerdos verbales, y aún más aquellos en los que interviene la mímica, se prestan a funestos errores de interpretación, y también a retractaciones e incumplimientos, siendo muy posible recibir alguna bofetada que otra. Por esta razón, y ante la fugacidad de los sonidos y de los gestos, el hombre ha preferido dejar constancia de algunos de sus acuerdos más importantes, modificando su entorno físico mediante la operación mnemónica que es la escritura. Sin embargo la escritura –que es como una compleja serie de nudos en el pañuelo para recordar algo– no ha sido empleada por el hombre, para estos menesteres, hasta una época relativamente reciente de su historia. A pesar de la aparición tardía de los contratos escritos debemos advertir que no le habían faltado al hombre ocasiones señaladas para aprender la importancia de los acuerdos.

El primer pacto conocido tuvo lugar entre Dios y Noé y no necesitó más texto que el símbolo espectacular, etéreo y fugaz del Arco Iris... aunque quizás por ese mismo carácter tan etéreo resulte que a veces llueve demasiado. Después las cosas se torcieron y la primera alianza de que se tiene noticia fue establecida entre el Señor y su pueblo y, finalmente, recogida en las tablas entregadas a Moisés... pero todo esto ocurrió antes de los acontecimientos de la Torre de Babel, cuando "No tenía la tierra más que un solo lenguaje y unos mismos vocablos". Y ya que estamos con la Biblia, conviene recordar que la historia de la persuasión –hermana gemela de la negociación– comienza con las calamitosas conversaciones de Adán y Eva con la serpiente y la promesa que ésta les hace diciéndoles: "si

coméis del fruto del árbol del bien y del mal seréis como dioses", con el desastroso resultado conocido.

Otro episodio digno de tener en cuenta es la ardua negociación que tuvo lugar entre Abraham y el Señor para salvar Sodoma de la destrucción. Abraham comenzó con una propuesta alta y preguntó "¿Vas a destruir a los justos junto con los pecadores? Si hubiese cincuenta justos en la ciudad ¿la destruirías a pesar de esos cincuenta justos?" Como es sabido el Señor cedió y Abraham envalentonado –utilizando la vieja estratagema negociadora del "disco rayado" –siguió preguntando "¿Y si hubiese sólo cuarenta…", "¿Y si hubiese sólo treinta…?" hasta hacer descender el número de los justos necesarios para salvar la ciudad hasta diez. De todos es conocido que Sodoma quedó destruida, por haberse quedado corto Abraham a pesar de toda su buena voluntad.

Estas dos historias nos enseñan, respectivamente, los peligros de entrar imprudentemente en ciertas negociaciones y cómo una negociación puede resultar fallida en sus resultados, a pesar de que se desarrolle brillantemente, por falta de suficiente determinación.

Para que los contratos se cumplan no ha bastado con registrarlos por escrito. El derecho ha acotado un sector de aquellas relaciones cuyo objeto reviste un interés jurídico, en forma tal que un contrato sea "un acuerdo entre dos o más partes, que obliga legalmente, y por el cual una o más de las partes se comprometen a hacer o no hacer una cierta cosa, a cambio de una compensación". La aparición del derecho en relación con los contratos tiene un objeto principalmente compulsivo y las leyes sirven para que, cumpliéndose determinados requisitos, los contratos sean válidos y, por lo tanto, obliguen a las partes. Es ahí donde termina su alcance y parafraseando a Clemenceau, cuando hablaba de las guerras y los generales, podemos decir que los contratos, los acuerdos y las negociaciones correspondientes son un asunto demasiado serio para dejarlo en manos de los abogados. La persona, o entidad, más directamente afectada por un acuerdo debe ser quien marque los objetivos y plantee la estrategia y las tácticas a desarrollar, entre otras cosas porque ya hemos visto que vivir es negociar, y no puede ir uno a todas partes con un abogado. Sólo en casos realmente excepcionales se debe recurrir al concurso de los especialistas.

Cada movimiento durante las negociaciones y cada cláusula de un contrato deben tener un propósito y pueden encerrar una trampa o un artilugio defensivo, que el concurso de la ley se encargará de hacer efectivo en el momento oportuno. Este enfoque es el que presidirá el presente ensayo, en el que nos ocuparemos de los aspectos más vivos, dinámicos, creativos y desconocidos del desarrollo de una negociación, sin adentrarnos en el terreno legal, que queda fuera de los límites que nos hemos fijado y que constituye en sí una especialidad profesional distinta de la practicada por el autor.

Un punto importante a señalar sobre este libro es informar que se ha recurrido al uso de Códigos "QR" (Quick Response Code) con lo que se facilita al lector el paso inmediato de lo "analógico" (el libro) a lo "digital" (Internet) y así conseguimos de una manera, hasta ahora original, pasar de la lectura a la contemplación y audición de vídeos relacionados con el tema correspondien-

te a cada código. Dichos vídeos se encuentran habitualmente en YouTube o las páginas de la organización TED (Technology, Entertainment, Design) organizadora de conferencias de gran alto nivel en todo el mundo.

Para ello es necesario disponer de un lector de códigos QR descargado en una tableta o un teléfono, ambos con cámara fotográfica y posibilidad de conexión a internet.

Oportunidad y actualidad del tema

Podemos resumir lo expuesto diciendo que la vida es un conflicto y por la misma razón, una sucesión de convenios, por lo que, le guste o no le guste, usted no tiene más remedio que negociar y su éxito en la vida social, profesional o familiar va a depender de cómo lo haga. Si además tenemos en cuenta que los demás también negocian y que a veces nos quieren engañar, consideramos que el tema es de interés general y que el conocimiento y el dominio de las técnicas de negociación son de provecho común y de aplicación en la vida cotidiana. Pero esto no debe preocuparle mucho, puesto que usted se ha pasado la vida negociando, quizás sin saberlo, de la misma manera en que Monsieur Jourdain –personaje de Molière en el Burgués Gentilhombre– se enteraba por su maestro de que siempre había hablado en prosa. Asombrado pregunta: “Entonces, cuando llamo a Nadine y le digo: tráeme las zapatillas y el gorro de dormir ¿estoy hablando en prosa?”

Del mismo modo, cuando un marido le dice a su mujer “...hace mucho tiempo que no tomamos aquellas patatas tan ricas, con picadillo de jamón, que le salían tan bien a tu madre...” o una mujer le dice a su marido, sin darle importancia: “Hoy he visto en una tiendita del barrio de Salamanca un abriguito rojo, igual que aquel que llevaba Jennifer López...” no están haciendo más que iniciar un proceso negociador. Sin embargo unas frases tan simples y tan cortas encierran una multitud de mensajes. “aquellas patatas tan ricas” (elogio a lo que se hacía), “picadillo de jamón” (sublimación de la receta, si bien en éste caso absolutamente inútil al dirigirse a una mujer inapetente), “que le salían tan bien a tu madre” (tierna lisonja sentimental), “barrio de Salamanca” (distinción y buena calidad, pero al mismo tiempo un ligero aviso para preparar el terreno). Además existe una ambigüedad calculada. ¿Cuál era la calle?, ¿Podría ser la calle de Serrano de Madrid?, La “tiendita” ¿sería Loewe?), “abriguito” (una nadería, perfectamente aceptable) “Jennifer López” (golpe, más bien bajo, dada la morbosa debilidad del marido por la actriz... y además también inútil en este caso como imagen tentadora, pues no es lo mismo 90-60-30 que 60-60-60) La referencia a las patatas puede desencadenar todo un repertorio de respuestas como: “hay muchas cosas que no hacemos desde hace mucho tiempo, no son sólo las patatas” (inicio agresivo que conduce al marido a un terreno pantanoso), “esa receta depende mucho de la calidad de las patatas” (maniobra claramente dilatoria), “esas patatas son muy entretenidas y le llevan a una todo el día” (intento de aumentar el valor de la concesión si se lleva

a cabo), o "esas patatas sólo salen bien con cocina de carbón" (con lo que se elude –al menos aparentemente– cualquier ulterior posibilidad de negociación) También puede ocurrir que, sorprendentemente, la esposa responda con dulzura: "Tienes razón cariño, buscaré mi libro de recetas" –después, un corto silencio– y a continuación "... hoy he visto en una tiendita un abriguito rojo..."

Las cosas no tienen por qué terminar ahí. Desde luego el marido se está enterando que las dichosas patatas le van a salir caras y puede responder, al menos, por dos caminos divergentes: "bien mirado esas patatas engordan mucho y además creo recordar que me producían ardor de estómago", o –si su gula es insuperable y está dispuesto a afrontar el tema del abriguito– decir "... ya que vas a buscar el libro de recetas, mira también la brandada de bacalao y los rollitos de carne rellenos" Como puede verse– de la forma más tonta –se ha iniciado el "ciclo potencialmente infinito de ocultación, descubrimiento, falsa información y redescubrimiento" al que antes nos referíamos.

Ahora bien, creo importante resaltar, que de la misma manera en que se puede hablar bien en prosa, o rematadamente mal –como es lo más corriente– también se puede negociar bien, o de forma desastrosa, como es lo más frecuente. La diferencia entre ambos casos es que hablar mal en prosa no tiene por lo general más inconvenientes que denotar un bajo nivel educativo, mientras que negociar mal puede dejar una estela de fracasos, objetivos inalcanzados y producir discordias, rivalidades, separaciones, traumas sicológicos e incluso guerras y muy posiblemente no probar "aquellas patatas tan ricas..." y quedarse sin "abriguito". Si consideramos ahora el campo contractual, no ya bajo el aspecto de las simples interacciones personales, sino bajo una perspectiva más formal, incluido el ámbito de los negocios, su importancia es manifiesta y adquiere mayor relieve cada día por las siguientes razones principales– de apariencia asombrosa –que se analizan más adelante:

- La explosión del conocimiento.
- La globalización y el aumento de las comunicaciones.
- El aumento del nivel de vida.
- Los movimientos comerciales y políticos de asociación.
- La democratización de las organizaciones.
- La emancipación de la mujer.
- El desarrollo de las técnicas de guerra.

El **crecimiento explosivo del conocimiento** ha impuesto un ritmo vertiginoso en las relaciones contractuales. La técnica todo lo domina. "No se puede encender una cerilla, ni apretar un botón sin quedar en deuda con un hombre de negocios"[4]. Los productos nacen y mueren con rapidez, desplazados por otros nuevos. Las técnicas de producción y comercialización sufren el mismo fenómeno de rápido envejecimiento y al mismo tiempo la complejidad de los procesos dificulta su dominio integral y obliga al uso de técnicas especializadas, materias primas, componentes y servicios suministrados por terceros. Esto hace, de una

[4] E. W. Howe.



Aprendamos de los más grandes negociadores del mundo –Conferencia TED

parte, que las actividades de las diversas sociedades estén muy entrelazadas entre sí, dependiendo unas de otras más de cuanto lo fueron en el pasado. Por otro lado estas relaciones no sólo han crecido en cantidad, al aumentar la superficie de contacto de unas sociedades con otras, sino también en velocidad por un imperativo de la rapidez del progreso. Los diferentes enlaces entre las sociedades, los vasos comunicantes que las ligan, deben estar regulados por acuerdos de compra y venta, de arrendamiento, de prestación de servicios, de cesión de licencias, o de transmisión de conocimientos. Y la necesidad de conseguir un equilibrio perfecto entre las diversas variables que afectan a la vida de un negocio hace que los acuerdos, que recogen los contratos, sean a menudo muy complicados. Se venden y compran cosas que aún no existen, cuyo precio se desconoce, con un dinero que aún no se tiene y para ser entregadas en fábricas que todavía no se han montado. Sin embargo deben respetarse los plazos de entrega y las especificaciones, o en caso contrario se desencadena un doloroso sistema de penalidades. Los precios deben mantenerse estables o, en su defecto, estar regulados por una fórmula de revisión, especie de bola de cristal, en la que se pretende introducir todas las variables que podrían afectar a los costos. Y finalmente, en un intento de protegerse contra acontecimientos externos, se recurre a cláusulas de fuerza mayor en las que se "prevén" los imprevistos, que puedan justificar el incumplimiento del contrato, por el expeditivo procedimiento de relacionarlos todos, desde los terremotos y las pestes hasta un "etcétera" no menos siniestro, que a veces se resume bajo el piadoso nombre de "Acts of God".

La **globalización y el aumento de las comunicaciones** son otras de las causas del incremento de las relaciones contractuales y de su complejidad. Primitivamente había pocos Marco Polo que pudiesen comprar especias y sedas en Cathay. Hoy el hombre es omnipresente, cruza los océanos y los continentes como un relámpago. Actualmente viajan en avión unos 3.000 millones de personas en el mundo y lo hacen para: comprar, vender, divertirse, relacionarse... arrendaron casas o se hospedaron en hoteles, utilizaron automóviles de alquiler, aplicaron fórmulas de "leasing", "renting", "factoring" y "confirming", conocieron a millones de personas de otras culturas y razas y no dejaron ni un minuto de negociar en el más amplio sentido de la palabra. Además ahora con el fax, el teléfono móvil, el correo electrónico y eBay se negocia a cualquier distancia y no le queda a uno ni siquiera el viejo recurso de "no estar disponible" ni el de poder "consultar con la almohada"; es preciso estar preparado en todo momento.. El progreso de los medios de transporte y de comunicación ha permitido una enorme extensión de los intercambios técnicos, comerciales y culturales. Los inventos, los nuevos artículos y los nuevos procesos se extienden con rapidez por el mundo, en busca de mercados cada vez más amplios, y esta actividad se refleja en un aumento de las relaciones contractuales, tanto en cantidad como en complejidad. Al ponerse en contacto personas de nacionalidades y razas diversas, aparecen además nuevos problemas sicológicos, culturales y legales. Es preciso sujetarse a los requisitos de leyes internacionales y también a los de leyes nacionales, autonómicas, federales o municipales –poco conocidas– a las implicaciones de los intercambios comerciales y monetarios entre los diversos países y a la intervención, más o menos previsible, de los gobiernos.

La **elevación del nivel de vida** también ha influido en el aumento de las transacciones, pues se ha multiplicado el número de personas y de grupos que pueden hacer intercambios de todo género: se compran y venden más pisos y automóviles que nunca, se establecen hipotecas, se contratan seguros y pólizas de jubilación, se ha puesto al alcance de muchos la segunda vivienda, el segundo (o tercer, o cuarto...) automóvil creciendo también el volumen de las transacciones y su complicación, todo lo cual reclama una mayor exigencia y regularidad en su cumplimiento.

Los **movimientos comerciales y políticos de asociación internacional** han introducido una nueva dimensión en las relaciones. Concretamente la creación de la Unión Europea ha producido y está produciendo en numerosos países, y en diferentes sectores de actividades, profundas modificaciones, muchas de ellas convulsivas. La apertura de las fronteras, el desarme arancelario y la unificación de algunas monedas platea un enfrentamiento ineludible con sociedades más poderosas, más experimentadas, más preparadas y de mayores conocimientos.

La democratización de las organizaciones, públicas y privadas –incluidas las empresas– han supuesto un enorme cambio organizativo. En ellas ha disminuido el grado de control en aras de proporcionar al individuo una mayor autonomía y darle mayor capacidad de decisión. Los organigramas ya no son unos rígidos corsés en las empresas y sus miembros ya no tienen un jefe único, sino que dependen de varias personas, según la función que desarrollen en cada

momento, y que a veces viven en países distintos. Por otra parte la globalización hace que las empresas dispongan de plantillas multiculturales que deben trabajar en equipo. Todo esto hace que las negociaciones interpersonales e ínter departamentales hayan adquirido la importancia que ahora tienen, pues se ha producido una descentralización del mando y las empresas fomentan –dentro del orden, que da la negociación– la disparidad de criterios, más que la homogeneidad para estimular el pensamiento creativo.

No se trata de que las cosas simplemente se hagan cada vez mejor, puesto que ello conlleva la semilla del fracaso al tener que investigar continuamente. Ahora el juego es hacerlas de forma drásticamente distinta antes de que otro se adelante y "nos coma el queso".

La **emancipación de la mujer** ha supuesto también un crecimiento explosivo de las negociaciones. Que nadie se engañe, no es que la mujer antes no negociase. Negociaba, y mucho, pero tenía que hacerlo por lo general de forma encubierta y de manera que no se notase demasiado, con armas más propias de la guerra fría, aunque la referencia a la baja temperatura aquí seguramente sea inadecuada. Las mujeres durante mucho tiempo a lo largo de la historia, y todavía en los países menos desarrollados, han tenido una vida "resignada". No han tenido las mismas oportunidades que los hombres y ahora pueden negociar abiertamente. Sus armas poderosas se han visto potenciadas por sus títulos universitarios, han sacado sus cerebros del armario, luchan a pecho descubierto, no tienen por qué depender de nadie ni preocuparse del qué dirán, y el hombre está empezando a enterarse de lo que vale un peine. Y, aunque esto pueda no ser cierto en algunos casos, lo que sí es seguro es que el hombre ha dejado de hacer muchas tonterías gracias a sus mujeres, sin darse ni siquiera cuenta de ello y creyendo que los listos eran ellos. Las mujeres ahora son ingenieros, médicos, jueces, ministras, militares, policías, astronautas, jefas de gobierno y son amas de casa en un papel de igualdad con los hombres. No tienen por qué callarse ni por qué aceptar decisiones que no estén correctamente argumentadas y pueden imponer sus criterios y alcanzar acuerdos positivos para las dos partes... o sólo para ellas. Esta nueva situación aún no está siendo suficientemente reconocida, y los libros sobre negociaciones que contienen capítulos sobre la negociación transcultural, explican cómo debe negociarse con un chino, con un coreano, con un alemán..., pero –con muy pocas excepciones– se olvidan de las mujeres, que además están mucho más cerca... y que –para acabar de complicarlo –también puede resultar que sean chinas, coreanas o alemanas.

Esto ha supuesto que el número de protagonistas se haya duplicado prácticamente respecto a tiempos pasados y las mujeres compran, venden, alquilan, permutan, presiden en todas partes y en toda clase de foros, por altos que estos sean. Y en su vida personal –tanto en la paz de la armonía de pareja como en los momentos de conflicto– negocia con sabiduría y determinación.

La guerra de los sexos continúa en nuevos escenarios y con nuevas armas y además lo que antes generalmente era una cosa entre "chico y chica" y sucedía con cierta parsimonia ahora va mucho más deprisa y consiente otras combinaciones. Además, el aumento de las comunicaciones al que antes aludíamos

ha introducido también aquí el aspecto multicultural y las parejas que antes estaban formadas generalmente por compatriotas ahora incluyen toda clase de combinaciones internacionales.

Y ya que hablamos de la mujer quiero aclarar que habitualmente no seré gramaticalmente hipersensible al empleo del género y procuraré no hablar de cosas como "el hombre o la mujer de Cromagnon", "los contrincantes y las contrincantes"" ni emplearé expresiones delirantes como las que a veces se pueden leer del estilo de: "el/la negociador/a deberá acercarse como un/a prudentísimo/a zorro/a al gallinero de la parte contraria". Confío plenamente en la inteligencia de los lectores de cualquier género y no deseo ni ofenderles ni producirles un ataque de nervios.

Por último nos referiremos a la repercusión que están teniendo **las últimas técnicas de guerra** en el campo de los negocios, por estimar que son de mucha importancia y que aportan una luz nueva y decisiva al tema. El mariscal prusiano Carl von Clausewitz ya advirtió que la guerra no es más que una continuación de la política por otros medios y la definió como "un acto de violencia realizado con el propósito de obligar a nuestro oponente a obedecer nuestros deseos".[5] Lenin se ha pronunciado de forma semejante, recalcando que "la política es la razón y la guerra la herramienta".

En cualquier caso, las guerras y todos los horrores que en ellas se cometen, no tienen otro objeto que el de intentar imponer la voluntad de un grupo, cuando por otros medios esto no ha sido posible. Se trata pues de la búsqueda del poder y su deseo es tan ardiente que en la historia de la humanidad no se han escatimado los medios para alcanzarlo, desde el hacha de sílex hasta la bomba atómica, pasando por el fuego griego, las flechas envenenadas, los bombardeos aéreos, los submarinos, los cohetes, las bombas de fósforo o de napalm, los kamikazes y los terroristas suicidas. En todas las épocas y latitudes han existido campos de concentración, esclavos, exterminios en masa y toda clase de atrocidades. ¿El motivo? Siempre el mismo: la búsqueda del poder.

Pues bien, en el momento actual el juego es demasiado peligroso y difícilmente controlable y el hombre se pregunta si la guerra sigue siendo una herramienta política o se ha convertido en algo puramente irracional[6], concluyéndose que la guerra no puede ser más que la continuación de la locura.

Las nuevas armas, su potencia destructiva, y algunas de sus características, como la radioactividad de las armas atómicas y el difícil control de las armas bacteriológicas, hacen posible un holocausto de la humanidad, bien sea por el intermedio de una escalada en las respuestas de los antagonistas como por un desarrollo imprevisto de los acontecimientos.

Bajo tales condiciones, en las que la guerra se ha convertido en la rama más peligrosa de la ciencia, existen las siguientes posibilidades de conflictos[7]: Guerras generalizadas, guerras localizadas, guerras frías y, paradójicamente, guerras

[5] Carl von Clausewitz - Von Kriege - Ferd. Dümmlers Verlag-Bonn 1.966.

[6] General Diez Alegría, Manuel. Ejército y Sociedad. Alianza Editorial 1.972.

[7] General Diez Alegría, Manuel. Op. Cit.

santas. Las guerras generalizadas derivarían fatalmente hacia la hecatombe nuclear o biológica, por lo que pueden considerarse improbables (al menos teóricamente, pues existen muchos chiflados en el mundo) y desde luego siendo un tipo de guerra que no favorece a nadie, se hará toda clase de esfuerzos para evitarla. Las guerras localizadas entre potencias de segundo orden (incluidas las guerras irregulares o de guerrillas y las guerras civiles) presentan el riesgo de llegar a convertirse en guerras generalizadas, pues inevitablemente enfrentan a las grandes potencias. En cualquier caso, también en estas guerras los medios militares son de tal potencia destructiva que pueden causar terribles daños a los dos contendientes; muy probablemente superiores a los beneficios que se deseen alcanzar. Por tal razón, este tipo de conflicto tendrá lugar principalmente en aquellas situaciones en las que los motivos de enfrentamiento tengan un matiz marcadamente pasional y la razón quede postergada, como resulta en el caso de las luchas tribales y las luchas religiosas. Los inconvenientes de estas dos clases de guerra han dado origen a un nuevo tipo de enfrentamientos, que no exige necesariamente el empleo de la violencia armada.

Se trata de la "guerra fría" que "maneja preferentemente toda una amplia gama de recursos de tipo político, psicológico y de propaganda, sociales y económicos"[8].

Generalmente, el concepto de guerra fría se ha asociado con acciones tales como la del Muro de Berlín, las maniobras militares, los experimentos nucleares o el lanzamiento de satélites y cohetes interplanetarios. Esta clase de guerra tiene sin embargo un grave inconveniente, no permite por sí sola alcanzar la finalidad de toda guerra que es "desarmar al enemigo" –"den Feind wehrlos zu machen"[9].

El procedimiento principal que utilizan los estados para esta lucha en la paz, es la guerra económica, al margen de la llamada guerra fría. Su objetivo sigue siendo el poder. Su encarnizamiento y la determinación para obtenerlo es el mismo que en la guerra. Sus medios: el control de todas las riquezas disponibles, tangibles e intangibles, como las materias primas, el dinero, o el conocimiento. Sus maniobras: toda clase de estratagema militar, la amenaza, las alianzas, la persuasión, el chantaje, la sorpresa, el engaño, el boicot... Las armas: el manejo de las ideologías, los procedimientos burocráticos, las leyes... Ante las desventajas de los diversos tipos de lucha analizados, se puede asegurar que la política ha heredado la crueldad de la guerra e invertir los términos del pensamiento de Clausewitz, diciendo que "la paz es la continuación de la lucha por otros medios"[10].

Los resultados son aparentemente menos dramáticos, no se ve la destrucción, ni las ruinas, ni los muertos, ni la sangre, o al menos no se establece tan claramente la relación entre la causa y los efectos como cuando se produce un bombardeo. Pero el foso que separa a las naciones ricas de las pobres aumenta.

[8] General Diez Alegría - Op. Cit.

[9] Clausewitz - Op. Cit.

[10] Shaposnikov B.M. Mozg Armii (El cerebro del ejército, citado en la introducción de Anatol Rapoport al libro "On War" ("De la Guerra") de Clausewitz - Edición Pelican.

Los ricos son cada vez más ricos y los pobres cada vez más pobres o más conscientes de su pobreza y el mundo se va convirtiendo en aquel que anunció Josué de Castro, cuando dijo que pronto no habría más que dos clases de pueblos: los que no comen y los que no duermen. Los que no comen por falta de alimentos y los que no duermen, por miedo a lo que vayan a hacer los que no comen[11].

Nosotros añadiremos aún otro tipo de guerra que se superpone y complementa con las que desarrollan los estados. Se trata de una clase de guerra económica que podríamos llamar feudal y es la lucha que sostienen entre sí las diversas sociedades industriales –los feudos del siglo XXI- y a su frente los nuevos príncipes y caballeros que son sus ejecutivos.

También en este caso la lucha es sin cuartel y bajo la apariencia de un trato de guante blanco la violencia ejercida es máxima, habiendo substituido el infarto de miocardio y el "karoshi"[12] a la muerte por golpe de maza. Esta visión del mundo económico proporciona una perspectiva nueva al tema que estamos considerando. La negociación de un contrato no es más que un duelo entre antagonistas. Constituye un combate dentro de la batalla general y por lo tanto, debe formar parte de una estrategia, desarrollarse con una determinada táctica y tener por objetivo las mayores ventajas con los mínimos daños e inconvenientes. Además la acción de las empresas de un país debería concertarse, para una actuación a escala internacional, con la acción del estado y no limitarse al uso desnudo de sus propias fuerzas. En las páginas sucesivas retornaremos frecuentemente a los conceptos últimamente expuestos, ya que una parte importante de lo que sigue está enfocada bajo el prisma de la dureza de los negocios y de las negociaciones, y de la imagen de éstos como sucesores y sustitutos de las guerras. Esta misma dureza servirá de justificación general para los argumentos que desarrollaremos, pues los negocios, como la guerra, no son un pasatiempo, ni una nueva pasión por aventurarse y ganar, ni un trabajo de libre entusiasmo, sino un medio serio para un objeto serio[13].

Contra las amenazas y los retos que todo lo anterior supone solo existen dos soluciones en este mundo Darwiniano: ser más aptos o desaparecer.

Como para la segunda conclusión no hace falta dar consejos ni hacer nada de particular, consideraremos solamente la primera alternativa, que consiste en prepararse para la hora de la verdad y desarrollar capacidades que nos permitan negociar mejor en lo personal y ser más felices y establecer negocios rentables, incluso a escala internacional, y en competencia con los demás.

Este objetivo, tan sencillo de enunciar, puede requerir cambios de la propia personalidad en el ámbito de las relaciones cotidianas y la adopción de un sin fin de decisiones en el campo de los negocios que, a título meramente indicativo, comprenden: el cese de algunas actividades y la iniciación de otras nuevas, la despedida y admisión de personal, fusiones y absorciones de empresas, in-

[11] Josué de Castro, citado por Salvador Paniker en "Los signos y las cosas"

[12] Denominación japonesa de la muerte por exceso de trabajo.

[13] Clausewitz - Von Kriege.

vestigación, acuerdos con nuevos socios, adquisición de tecnología, compra de maquinaria, expropiaciones, obtención de capital y créditos y fuera del ámbito empresarial: matrimonios, divorcios, compra y alquiler de viviendas, adquisición de automóviles... en definitiva, multitud de negociaciones y convenios.

Problemas y dificultades para el estudio de las negociaciones

La sociología es el estudio de lo que sucede cuando dos personas se encuentran en la posición de poder influir una sobre otra. Esta definición parece hecha a la medida para el tema que nos ocupa y demuestra cómo el problema de las negociaciones entra de lleno en el campo de tal ciencia.

Efectivamente una de las divisiones más clásicas y eficaces que puede hacerse del tipo de relaciones sociales es la que distingue entre relaciones de conflicto, competencia y cooperación y precisamente el concepto de "negociación" resulta afectado por las tres clases de relaciones, ya que presenta durante su desarrollo un punto de partida de conflicto y competencia par acabar en una relación de cooperación. La idea de la cooperación en un mundo competitivo es lo que los anglosajones han comenzado a llamar "coopetition", y contiene lo que podríamos llamar "solución conjunta de problemas", tema sobre el que volveremos.

Pues bien, la sociología nos pone en guardia contra uno de los errores más graves que se podrían cometer al estudiar el tema de las negociaciones, y que es común al de otros análisis sociológicos. Durkheim recomendó que se tratasen todos los hechos sociales "como cosas" y Max Weber formuló con claridad la aspiración a la neutralidad ética o liberación de los juicios de valor[14].

Esta advertencia resulta especialmente indicada para el estudio de nuestro sujeto sobre el que, hasta muy recientemente –últimas décadas del Siglo XX –no existían prácticamente escritos que tratasen de esta cuestión de forma específica y completa, ni tampoco se impartían cursos de negociación. Los textos que más se aproximaban a nuestra materia, y de los cuales pueden obtenerse algunas enseñanzas dispersas son: algunos escritos militares, como "El Arte de la Guerra" de Sung Tzu o "Sobre la Guerra" del Mariscal Clausewitz, y ciertos tratados políticos, como "El Príncipe" de Maquiavelo, "Idea de un Príncipe político-cristiano, representada en cien empresas" de Saavedra Fajardo o "El Político" y "El arte de la prudencia" de Baltasar Gracián. Es cierto, sin embargo, que también podían ser fuente de inspiración algunos acontecimientos históricos y algunos autores clásicos. Casi todo el mundo desconfía ahora de una caballo de madera regalado por un griego, pero salvo en el caso de algunos episodios especialmente llamativos, obtener enseñanzas de fuentes tan diversas y extensas requiere mucho tiempo de lectura y estudio. Las razo-

[14] Giner, Salvador - Sociología - Ediciones Península - (Ediciones de Bolsillo).

nes de esta parquedad en el asunto parecen claras. De un lado la hipocresía convencional no permite, con facilidad y sin bochorno, recopilar, aconsejar y proponer públicamente técnicas para el engaño, la mentira, la ocultación y el disimulo, que se pueden hacer presentes en toda negociación dada la índole de la naturaleza humana. De hecho las obras actuales existentes sobre estos temas generalmente pretenden justificarse adoptando la posición de que "el malo" es el otro. En cierto modo podríamos decir que en este campo de actividades ha ocurrido lo mismo que en el ámbito de la educación sexual, tema prohibido del que no se podía hablar, y hasta hace muy poco en el terreno de las negociaciones "los niños venían de Paris". En segundo lugar quien conoce y domina tales técnicas obtiene más beneficios ocultándolas y manteniendo a los demás en la ignorancia que divulgando sus artes, pues si hiciese esto último no sólo embotaría sus propias armas, sino que fortalecería el brazo de su enemigo. Estas dos causas han hecho que no se haya explorado el tema de forma sistemática y exhaustiva, y cada hombre y cada mujer, en cada generación, ha tenido que comenzar de nuevo y apoyarse sólo en su intuición y en su propia experiencia, desarrollada a fuerza de errores, al no existir otros maestros.

Bajo tales condiciones se ha perdido en este campo la característica principal que distingue al hombre de los demás animales, que es su capacidad de acumular y transferir conocimientos. Por esta razón somos todos bastante asnos en el duelo de las negociaciones; cada vez partimos de cero y repetimos continuamente los mismos errores, de los que la historia es notario implacable, anotándolos puntualmente, pero sin extraer bastantes enseñanzas. Al desarrollar el presente ensayo, y con el enfoque prometido, no desconozco que me adentro en un terreno difícil, en el que puedo quedar sometido al fuego cruzado de la moralidad clásica, por manchar sus velos virginales, y el de la inmoralidad conservadora por dar publicidad a sus prácticas deshonestas. De todas maneras, estoy dispuesto realmente a tratar el tema "comme des choses", a considerar las cosas como son, y a mantener una "neutralidad ética" para intentar hacer una clasificación sistemática de las tretas más habituales que se practican.

Los motivos que me impulsan a la aventura de escribir un libro sobre ésta materia son la patética necesidad que se observa en todo el mundo de que se negocie y se negocie mejor y el deseo de contribuir, aunque sea de forma mínima, a que esto se lleve a cabo, pensando con Pascal que "el nivel del mar sube por una sola piedra que se arroje en él".

Basta con oír la radio, leer los periódicos, ver la televisión o hablar con la gente para advertir que vivimos en una continua tragedia. Malos tratos, guerras, revoluciones, terrorismo, enemistades y odios por todas partes. Y esto lo mismo si atendemos a las noticias internacionales que si consideramos las locales o las que nos llegan de nuestro entorno personal. Lo estadounidenses han acuñado la idea-fuerza: "Keep it simple, stupid!", que no es un insulto, sino una llamada de atención para que cualquier cosa se haga de la forma más simple posible.

Clinton debió una parte importante de su triunfo electoral al aplicar la idea: "It is the economy, stupid!", para poner el énfasis en lo que a su partido le parecía el aspecto fundamental de la campaña.

En el ámbito que nos ocupa, y con el mismo espíritu de instigador me atrevo a aconsejar al lector –con todo respeto y cariño– que en muchas ocasiones de la vida, se ordene a sí mismo con energía: "¡Negocia, estúpido!", antes de empezar a organizar un embrollo de consecuencias imprevisibles o por el contrario quedar paralizado por el temor. Para conseguir este propósito recurriré a cinco fuentes y medios principales: A la propia experiencia, a las enseñanzas dispersas en la historia y en los textos de nuestros clásicos más o menos remotos –desde Cervantes hasta D. Ramón del Valle Inclán, que tampoco era manco– el auxilio de las ciencias conexas con nuestro asunto –como la sociología y la psicología– a las últimas experiencias en esta especialidad y a la razón, que con tales elementos intentará levantar una estructura lo más práctica, estimulante y airosa que sea posible. A lo largo de la exposición podrá comprobarse, consoladoramente, cómo el hombre ya ha tropezado durante su historia en todos los escollos posibles. Las estratagemas que pueden practicarse constituyen un número limitado y las parábolas de nuestro tiempo son las mismas parábolas de todos los tiempos, pasados y futuros. Por lo tanto el trabajo efectuado ha consistido principalmente en recoger las piezas dispersas de un rompecabezas, analizarlas y bautizarlas para su mejor identificación y combinarlas entre sí para obtener una imagen lo más completa posible del tema que nos ocupa, formando un nuevo cuerpo de doctrina y desarrollando algunos métodos, puesto que, como dijo Nietzsche, son la más preciosa de las riquezas. En este caso el sistematismo y la metodología adquieren una importancia especial, pues no hay razón para que el bien (que debe ser lo nuestro) no pueda triunfar con tanta frecuencia como el mal. El triunfo de algo es cuestión de organización. "Si existen lo que se llaman ángeles, espero que estén organizados siguiendo los métodos de la "Mafia""[15]. Esto lo dijo un personaje imaginario que se perdió en un "infundíbulo cronosinclastico", pero ni el ser imaginario, ni el haberse perdido en tal sitio resta un ápice a la agudeza de su observación.

Enfoque y alcance de este ensayo

Después de los anteriores comentarios debo hacer algunas aclaraciones en aras a la honradez, aún a costa de producir cierta desilusión.

Una es que la mejor manera y quizás la única de conservar la pluma estilográfica, y las demás plumas que uno pudiera tener, consiste en pedírsela prestada al notario o, todavía más difícil, a la parte contraria. Esta realidad ha sido experimentada por mí en diversas ocasiones, pero aunque esta confesión no demuestra mucho éxito, me califica como experto para hablar sobre un tema

[15] Kurt Vonnegut Jr. Las Sirenas de Titán.

que conozco por experiencia propia, pues mejor puede hablar de la fuerza de la gravedad quien se haya caído desde un quinto piso, si logra sobrevivir, que no un físico teórico que ni siquiera haya resbalado sobre una piel de plátano. Basta fijarse en que fue una manzana quien enseñó a Newton que los cuerpos se atraen y, resumiendo, puedo decir, con Goethe, "que soy cuerdo porque en aquella época estuve loco". Se dice además que al pavo real las plumas no le permiten contemplar el paisaje. En mi caso el horizonte está bastante despejado y, aunque unas veces tengo más plumas que otras, puedo verlo bastante bien, y me mantengo en forma ya que estoy sometido –como todo el mundo, pero de manera consciente– a defenderme de los intentos desplumadores de los demás, entre los que –dicho con todo cariño, respeto y agradecimiento– se encuentra mi esposa, que hace un uso legítimo del contrato matrimonial (que es uno de los ejemplos más claros e ilustrativos de lo que puede llegar a ser un contrato) lo que permite al que escribe mantener todos sus reflejos negociadores en perfectas condiciones.

De todas formas, no quiero parecer excesivamente vanidoso y adjudicarme todos los méritos pues debo reconocer que mi "desplumado ocasional" no lo he conseguido siempre yo sólo, sino que más bien ha sido un trabajo de equipo bien conjuntado y he contado con valiosos y eficaces colaboradores que me han ayudado muy bien a equivocarme, con independencia de los propios esfuerzos de la parte contraria. También quiero precisar que, además de tratar de las negociaciones de una manera general, prestaré una especial atención a las negociaciones entre partes de fuerza desigual, colocándome del lado de David. Esta orientación afecta especialmente a los contratos entre una parte extranjera, generalmente más desarrollada que nosotros, y una parte española.

Desde el punto de vista nacional ésta es la situación que más puede interesarnos, pues en el caso de la firma de un contrato entre dos españoles el parque nacional de plumas permanecerá inalterado, se las quede quién se las quede, y estadísticamente no se derivará ningún daño para el país, aunque –como veremos– hay situaciones, que ayudaremos a evitar, en las que pueden perder las dos partes. No ocurre así cuando el contrato se concierta con un extranjero y se verifica la consiguiente fuga de plumas y la pérdida de otros bienes del patrimonio nacional, debiendo decirse de pasada que las señales de alerta de la pérdida de plumas suenan casi continuamente. Como consecuencia implícita de todo lo anterior, se supone que, por lo general, es el extranjero quien vende, que es lo que le mantiene desarrollado, y el español el que compra, lo que produce el efecto contrario, aunque lo hace con la esperanza de llegar a vender algo alguna vez, teniendo presente en su ánimo que todo roble fue antes bellota. Este punto de vista es de la mayor importancia, pues los españoles hemos descubierto recientemente nuestra vocación de europeos y al parecer de algunos después de haber perdido el tiempo colonizando América, escribiendo "El Quijote", teniendo emperadores primeros de España y quintos de Alemania, y pintando majas, incluso desnudas, nos hemos enterado que ser europeo es algo diferente. La geografía no cuenta. Para que un español sea europeo tuvo que hacer lo que dijeron primero que ellos eran europeos. Hay

que comprar y vender en determinadas tiendas, producir determinadas cosas y no otras, no exagerar con las naranjas y que el país tenga un gobierno que dé mayor libertad; que permita que los estudiantes no estudien, los empresarios no emprendan, los trabajadores no trabajen y que pueda retratarse y aparecer desnudo en el periódico el que quiera.

Si uno hace todo esto puede ser europeo aunque sea israelita o turco.

Pero este no es un asunto que merezca discutirse. Ya estamos en la Unión Europea pues "Hay que estar dentro porque no se puede estar fuera".

La tarea emprendida por los españoles para ser europeos e integrarse plenamente en la Unión es de enormes proporciones y se está haciendo muy bien, como muestran los más diversos índices socio-económicos. En primer lugar iba contra nuestra vocación secular y las características de la raza, que nunca ha sido muy comerciante. Ninguno de nuestros ilustres antepasados ha dado ni un solo real de vellón para entrar en un mercado, como no fuese tapándose la nariz y por el tiempo estrictamente necesario para comprar una pescadilla o una ristra de ajos. Por otra parte, existe un verdadero contrasentido en nuestras relaciones con la Unión Europea, en cuyo mercado ha sido tan difícil entrar, pues si alguien debería haber tenido la entrada expedita son los pescaderos, fruteros y verduleros, como siempre ha sido, y nosotros los españoles somos los segundos pescaderos de Europa y los octavos del mundo, siendo también bastante verduleros y fruteros.

Sin embargo, habíamos quedado en no discutir este tema. Tenemos que reconocer que los tiempos han cambiado una barbaridad y que es preciso adaptarse a las nuevas condiciones de vida que nos impone el mundo, o morir. Esta visión del cambio de los tiempos la tuvieron ya las mujeres españolas, antes que muchos hombres de negocios, y al verse atacadas en su propio terreno por mujeres foráneas, con grave peligro para sus mercados naturales, y darse cuenta de que en el ombligo de las suecas nunca se ponía al sol, cambiaron patriótica y rápidamente sus tácticas arcaicas y modernizaron su armamento, poniéndose el "bikini", quitándoselo en parte y utilizando el tanga, aunque para ello tuvieron que luchar valerosamente –aunque ahora parezca mentira– contra instituciones tan sólidas como la Iglesia y la Guardia Civil. Contrariamente, algunos ejecutivos más conservadores y temerosos del cambio, siguieron pensando que el buen ombligo en el arca se vende y, salvo honradas excepciones, lo escondieron cautelosamente y tardaron en ponerse a la altura de las circunstancias colocándose el "bikini" mental del ejecutivo. El cambio de espíritu que preconizamos es de la mayor importancia, pues la entrada en la Unión Europea nos hizo saltar de un mercado interno de 40 millones de habitantes a otro, rápidamente creciente, de más de 350. Entrar en la UE era tanto como entrar en el mundo ... y dejar que el mundo entrase aquí con lo que ha aumentado nuestra superficie de fricción y con ello han crecido en proporción geométrica las probabilidades y los riesgos de entablar numerosas negociaciones y de concertar importantes contratos, más o menos buenos. A pesar del enfoque que hemos dado a este ensayo hacia el exterior, por las razones más arriba apuntadas, los principios que expondremos son válidos

en cualquier circunstancia, tanto en la vida privada como en los negocios, y pueden aplicarse no solo defensivamente, frente a los más poderosos, sino ante otros compatriotas o ciudadanos de países menos desarrollados que el nuestro, pues cada pobre tiene su pobre. Por último debo decir unas palabras sobre el estilo que aplicaré en mi exposición.

Tratándose de un tema tan serio que llega a ser trágico y debiendo dar algunos consejos que no están totalmente en línea con los de la moralidad convencional, he elegido, con todo propósito, el empleo de la exageración en algunas ocasiones para ir directamente al grano ("¡Negocia, estúpido!"); y al tono festivo, en un intento por aliviar al lector experimentado del dolor de sus viejas cicatrices, nuevamente abiertas por el recuerdo y para no agobiar excesivamente a los neófitos que van a lanzarse, pluma en ristre, a un campo de batalla que comparten Venus, Mercurio y Marte. Además "por el humor se sabe dónde está el fuego"[16] y no debemos renunciar a este último y poderoso resorte que es la risa. Con su efecto catártico puede evitar que se nos fundan los plomos (o salten los diferenciales) cuando la situación nos parezca demasiado incómoda, imitando a la hiena que, como es sabido, se ríe –y seguramente por eso sobrevive– a pesar de que come carroña, vive en lugares fríos e inhóspitos y se une a la hembra una sola vez al año. Procuraré también conseguir que el lector desarrolle una segunda naturaleza, que internalice las enseñanzas que aquí se den, que se percate de cuando está negociando, y que agudice la vista, el oído y el intelecto. Adquirir esta naturaleza es fundamental pues en las negociaciones lo que más importa –en unas circunstancias dadas– son los propios negociadores, su preparación, sus habilidades y sus destrezas.

Intentaré que experimente y ensaye sus capacidades negociadoras en cuestiones de poca monta para que se encuentre preparado cuando las cosas vayan a mayores y le contaré historias, anécdotas y citas– rescatando la práctica de los contadores de cuentos –que le ayuden a recordar y para que la lectura del libro constituya una vivencia que le sirva para adquirir tanto el conocimiento expreso –que es el de los procedimientos y recomendaciones– como el conocimiento tácito, que no se puede describir sino que hay que vivirlo, y es el que hace que un cocinero sea mejor que otro con las mismas recetas. Los cuentos, además de ayudar a recordar y a comprender mejor las cosas, son un excelente medio para atraer y mantener la atención, y si no lo cree haga la siguiente prueba: al entrar en un ascensor diga: "¡Érase una vez... ! " y comience a contar una historia. Verá como todos suben hasta su piso. Por otro lado, practicar el arte de contar historias –ejercitar el "storytelling"– es un procedimiento, recientemente recuperado en el mundo de las relaciones sociales, que sirve para acercar a las partes y ayuda a que el otro –oyendo nuestra historia– nos comprenda mejor y sea más capaz de entender cómo nos sentimos ante el conflicto que estamos negociando. Sin embargo, y a pesar de este enfoque quizás poco ortodoxo, no dejaré de aplicar un pensamiento metódico y seguiré la línea que apunta Kipling en uno de sus poemas:

[16] Nacional II Perich.

Seis fieles servidores tomé
Que me enseñaron todo cuanto sé
Qué, Quién, Cómo
Donde, Cuando y Por Qué

Que en ocasiones completaré con la sabia pregunta de su primo catalán "¿...y cuánto cuesta?"

Con todo ello confío que usted:

- Controle la forma en que los demás le perciben.
- Escuche mejor.
- Derribe las berreras de la comunicación.
- Cuente historias persuasivas.
- Modifique el comportamiento y el estado de ánimo de la otra parte.
- Se domine mejor.
- Ejerza un mejor liderazgo.
- Evite concesiones prematuras o inaceptables.
- Consiga acuerdos mejores, de forma más rápida y efectiva.
- Descubra rápidamente las mentiras.
- Trate mejor con gente difícil en situaciones difíciles.
- Sea aceptado y evite el rechazo.
- Venda más y mejor.
- Establezca relaciones de negocios duraderas.
- Se lleve mejor con su pareja, hijos, amigos, compañeros y colaboradores y en definitiva sea más feliz.

¿Por qué no empieza con una prueba del estilo de: "hace mucho que no tomamos aquellas patatas..." o "... he visto un abriguito (perlita, jerseycito, automovilito, viaje en crucerito por el Caribe..."? Quizás comience usted pronto a obtener resultados.

Información útil sobre cómo se ha escrito este libro

En el estudio de un monumento como la Pirámide de Keops, o la Catedral de Burgos, sin ir más lejos, es de lo más aleccionador conocer los motivos de su construcción, los materiales y las técnicas empleadas, y los cambios ocurridos durante su edificación, tanto por motivos tecnológicos como sociales, organizativos o ideológicos. Aunque la comparación sea exagerada lo mismo ocurre con este libro. Cuando empecé a tomar notas y a recoger las experiencias que iba obteniendo, para intentar racionalizarlas, apenas existían libros sobre negociaciones y, como ya se ha dicho, tuve que recurrir a

inventariar episodios históricos y relatos que me fuesen de utilidad. Aún no se había iniciado, por ejemplo, el Proyecto de Negociación, de la Universidad de Harvard y por lo tanto no se habían publicado los diversos libros escritos por sus forjadores, Ury, Fisher y Patton, que han servido de fuente de inspiración a otros autores. Tampoco se impartían cursos de negociación, como ahora hacen tan sólo contadas escuelas de negocios. El panorama me pareció desolador, sobre todo al irme dando cuenta de la absoluta necesidad de dominar el arte de negociar. Es cierto que como todo ser humano había negociado desde mi más tierna infancia. En la cuna llorando estrepitosamente para que me dieran de comer ("puedo callarme, pero a cambio tenéis que darme el biberón ahora", ese era el mensaje oculto). Cuando aprendí a hablar empecé a decir, alargando la mano,: "yo quiero esto", "¿y yo...?" , "¿y a mí...", "yo estaba primero..."o "si no me lo dais, no como... (cosa que solía ser bastante efectiva) y mis padres, sin saberlo, me instruían sobre las negociaciones diciéndome "si eres bueno te daremos...", "si cuidas a tu hermanito..." En las sucesivas edades del hombre fui cambiando los objetivos y mejorando los procedimientos, para llegar tarde a casa, bailar con la más guapa, convencer a mis amigos para ver una determinada película, persuadir a los profesores para que el viaje de fin de carrera fuese a París en lugar de ir a Manchester, donde no se nos había perdido nada...y, según pude observar, a ellos tampoco. Ciertamente había negociado –había estado hablando en prosa– pero no había tenido la menor idea de ello y no disponía de ningún sistema racional para hacerlo. Sin embargo, al poco tiempo de estar trabajando como ingeniero en una gran empresa, me di cuenta de que no estaba aplicando ni la física, ni la química, ni la termodinámica, ni el cálculo de estructuras...¿qué estaba haciendo entonces si no paraba en todo el día? Me dediqué durante algún tiempo a averiguarlo y descubrí, para mi sorpresa, que estaba negociando: sobre horarios con el personal, sobre plazos de ejecución con montadores, sobre precios con suministradores y clientes, sobre sueldos y vacaciones con mis jefes, sobre patentes y royalties con compañías multinacionales, sobre megavatios con compañías eléctricas, sobre permisos con alcaldes... y todo ello sin una formación específica, basándome –más o menos– en los mismos procedimientos que utilizaba en mi vida anterior.

Además aquellos colectivos con los que negociaba procedían de culturas con las que anteriormente no había tenido apenas contacto alguno: mecánicos, electricistas, científicos, funcionarios de pueblo o compradores, que además, en algunos casos, eran alemanes, franceses, austriacos, daneses, italianos, iraquíes, argelinos, japoneses...e incluso mujeres.

Se dice que visto un león están vistos todos, pero desde luego visto un hombre no se ha visto nada, pues la diferencia entre un chino, por ejemplo, y un libanés es abismal y los asuntos no pueden tratarse con cada uno de igual manera. Y aunque se pueden establecer algunos perfiles para negociar con personas de diferentes nacionalidades –y más tarde lo intentaré– puede ocurrir que el chino sea ingeniero por el MIT y que el libanés haya estudiado en la Universidad de Heidelberg, con lo que toda nuestra preparación teórica para negociaciones interculturales sea poco menos que inútil.

Con todo ello aumentó mi escándalo y la sensación de que me habían estafado a lo largo de mi instrucción, pues nadie me había preparado para una actividad que me parecía ser el común denominador que condicionaba el éxito en todas las demás, personales o profesionales, y aumentó, si cabe, mi interés y determinación por establecer algún cuerpo de doctrina sobre las negociaciones, que en el momento parecía inexistente.

Se dice que el hombre tiene seis sentidos: la vista, el oído, el gusto, el olfato, el tacto y el dinero, sentido sin el cual no se puede hacer nada con los otros cinco. Lo mismo pasa con la capacidad de negociación. Se puede ser fontanero, estudiante, ingeniero, médico, abogado del estado, ministro o ama de casa, pero si no se sabe negociar los resultados que se obtengan pueden ser muy mediocres.

Siguiendo un sistema de "intento y error", observando y analizando los resultados que obtenía escribí la mayor parte de éste libro, que tiene pues un substrato autodidacta. Llegó a estar terminado y presentado en el Registro de Autores, pero entonces caí en la misma tentación que en otra parte denuncio. Si uno se encuentra en activo y tiene que negociar ¿por qué contar cómo se hace?

Yo todavía estaba negociando –no era un aséptico profesor de una universidad– y me parecía una temible aberración negociar con alguien que pudiese haber leído mi libro y pudiese interrumpirme diciendo, por ejemplo: "Quite usted de este borrador "*la Cláusula de la Cabra Maloliente*", por que es muy burda y tenga en cuenta que no queremos negociar con una tortuga como usted, sino con Aquiles. Por otro lado su pretensión de hacernos creer que usted es "*la Gallina de los Huevos de Oro*" es completamente pretenciosa" Habría sido completamente demoledor, por lo que, prudentemente, me abstuve de intentar su publicación, sacrificando la vanidad de verme en los escaparates a la razón práctica de poder seguir aplicando mis procedimientos, evitando ser mi propio adversario. Debo reconocer que me costó un gran trabajo dicha abstención, pero mi interés por la cuestión no decayó en absoluto, y aproveché el tiempo para aplicar y depurar mis propias conclusiones, estudiar el trascurso de los acontecimientos sociales, políticos y bélicos para obtener otras nuevas y estudiar las publicaciones que sobre el tema habían empezado a aparecer. Así que el libro durmió en un cajón largos años –durante los que seguí atendiendo el tema– y cuando pasado mi frenesí negociador lo saqué de nuevo a la luz las cosas habían cambiado. Ya existía un número discreto de libros sobre negociaciones y en algunas escuelas de negocios se habían comenzado a impartir cursos, así que lleno de curiosidad me dediqué a estudiar el nuevo contexto para analizar las últimas aportaciones y validar o corregir mis propios hallazgos. Una cosa que pude observar en diversos tratados, es que están escritos, frecuentemente, por profesores y estudiosos que han realizado trabajos teóricos, efectuado encuestas y entrevistado a los verdaderos negociadores que en el mundo empresarial son los máximos ejecutivos de las compañías. Muchos autores no han negociado ellos mismos nunca y seguramente los ejecutivos no les han contado todo lo que sabían y pensaban, por las razones que respecto a mí mismo he expuesto anteriormente.

Una consecuencia de esta "tesis beatífica" es que en muchos de dichos libros no se profundiza suficientemente en las malas artes que se aplican en las negociaciones, ni siquiera se hace un inventario de ellas, y cuando se hace se emplea un lenguaje lleno de eufemismos, como muestra, por ejemplo, el hecho de que existan libros sobre "como **detectar** mentiras" que con su título disfrazan la intención del autor de enseñarnos a mentir o a que mintamos mejor, presentando como mentirosos a los demás. De acuerdo con los citados libros las negociaciones son la panacea universal y da la impresión de que bastaría regalar una colección de tratados a los palestinos y a los judíos para que se pongan de acuerdo.

Con su lectura pude comprobar varias cosas:

- La mayoría de los libros están escritos por teóricos de las negociaciones que de forma sagaz y estudiando una serie de casos tomados de la industria y sobre todo de negociaciones políticas de alcance histórico han establecido una serie de principios de empleo universal y recogido multitud de consejos útiles. El hecho de que sus autores sean unos "teóricos" tiene la ventaja de que sus escritos son por lo general perfectamente racionales y están bien estructurados, pero a mi parecer, por la misma razón, adolecen de falta de experiencias personales y sus autores no han estado bajo el efecto de la euforia del éxito ni la depresión del fracaso, no han experimentado las zozobras de la toma de decisiones ni tampoco el vértigo del análisis de las propias actuaciones. Tampoco se han enfrentado con antagonistas reales. "La Otra Parte" (LOP de ahora en adelante) es una figura abstracta, plana, una especie de oficinista falto de carácter y no –como puede ocurrir– un ser que puede ser complejo, retorcido y desaprensivo, con complejos raciales o sexistas, que se juega mucho en el resultado de las negociaciones y está sometido a fuertes pasiones.
- El enfoque de las negociaciones se hace desde un punto de vista excesivamente bondadoso, racional y posiblemente exagerado en sus buenas intenciones. Se arguye que las buenas negociaciones son las "Win-Win" en las que ambas partes ganan. Encuentran desaconsejable las negociaciones de "suma cero", en las que una parte gana lo que la otra pierde, y consideran esencial el establecimiento de unas buenas relaciones finales entre las dos partes negociadoras. Nadie debe engañar a nadie, deben ganar las dos partes, debemos hacer amigos negociando...Pero muchas veces las cosas no son así. Nos quieren engañar, y...no nos engañemos, queremos engañar. A las partes negociadoras muchas veces no les importan las ganancias de la otra parte y no les importa hacer amigos o no. Mucho puede depender de las personalidades de cada negociador y de las circunstancias. No es lo mismo ser un vendedor interesado en repetir las ventas al mismo cliente, al que debe fidelizar, que hacer una venta puntual a "un chino que pasaba por allí" (¡cuidado! que el "chino" puede ser usted) o establecer un pacto que puede tener por objeto conseguir sólo una dilación o impedir una alianza de LOP con un tercero.
- Todo ello es sin duda loable, pero desgraciadamente en este mundo hay negociaciones bajo el síndrome del "VAI" ("¡Vete Al Infierno!) o dicho

en inglés, que puede resultar más airoso, "GTH",("Go To Hell!"), aunque los anglosajones no hayan aún acuñado la expresión ni el acrónimo. Un ejemplo típico es el de algunas negociaciones de separaciones matrimoniales en las que "los dos" quieren "quedarse con la casa", quitarle los hijos a quien más le duela o confiárselos a quien esto resulte más molesto.

- Tampoco se suele considerar la "fuerza de la fuerza". Está mal visto, pero la historia y la vida nos demuestran su poder decisivo en muchas ocasiones.

  Con harta frecuencia se da el espectáculo de que una huelga en un aeropuerto de una ciudad turística produce efectos negativos para todos y se produce una situación "lose-lose", en la que no sólo pierden las partes negociadoras, sino los turistas y la población en general.

- No parece tenerse suficientemente en cuenta que una negociación no es más que un medio –entre otros– para conseguir un objetivo y que estar negociando no protege a nuestra parte (NUP de ahora en adelante) de otras acciones de LOP, como podría ser el empleo de la fuerza. Sin embargo en todo momento deberíamos estar vigilantes de lo que ocurra en el entorno de las negociaciones emprendidas, pues puede incluso ocurrir que constituyan una maniobra de distracción.
- En ocasiones, dichos libros parecen refugiarse en actitudes moralizadoras de apariencia algo hipócrita. El "malo" implícitamente es siempre el otro y es la otra parte quien puede querer engañarnos empleando trucos sucios.
- Sin embargo debe decirse que dichos libros, en determinados aspectos, suponen preciosas aportaciones a un tema sobre el que se ha guardado silencio a lo largo de la historia por las razones antes mencionadas.

Con estas nuevas perspectivas y enseñanzas procedí a retocar mi libro reordenando algunas de sus partes y reestructurándolo parcialmente y desde luego conservando y potenciando todo aquello que tenía de original, en el fondo y la forma, como consecuencia de mis propias experiencias y reflexiones. El mundo es sin embargo diferente y ahora que negocio menos se han roto, por innecesarias, las ataduras que antes me sujetaban y puedo publicar. ¡Aprovéchese de ello!

Quién debe leer este libro

¡Usted!

Sea cual sea su sexo, su edad, su profesión o su condición, está condenado a negociar de la misma manera que está forzado a vivir, pues como ya se ha dicho "vivir es negociar". Los políticos negocian con sus electores, los médicos con los enfermos, los enfermos con los médicos y las enfermeras, los padres con sus hijos, los hijos con sus padres, las mujeres con los hombres y viceversa, los empresarios con otros empresarios, los trabajadores y los banqueros... y así podríamos seguir indefinidamente hasta encontrar su caso específico por raro que éste sea.

Sin embargo esto no es necesario, pues usted conoce con toda seguridad cual es su situación y por poco que reflexione se dará cuenta de que negocia por los cuatro costados, día y noche, y comprenderá rápidamente los enormes beneficios que va a tener por hacerlo mejor y de forma más consciente. Ciertamente puede ocurrir que unos capítulos le parezcan más interesantes que otros según sus particulares circunstancias, pero de cualquiera de ellos seguramente podrá sacar enseñanzas prácticas y útiles ya que son aplicable en situaciones muy variadas. Así, por ejemplo, lo que se diga sobre los monopolios no tiene por qué limitarse a grandes grupos petroleros, sino que puede ser aplicado al caso de su suegra, empleador, casero, marido, esposa o suministrador.

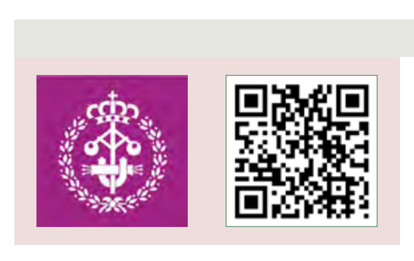
Pretendo además que usted llegue a ser un negociador –o negociadora– "a tiempo completo", pues no es posible ser negociador "a tiempo parcial". No existe un interruptor mental y emocional que permita pasar de la posición "no negociador" a la posición "negociador". Se sabe o no se sabe, igual que ocurre con montar en bicicleta o nadar. Negociar debe ser para usted como una segunda naturaleza que tenga expresión en su vida diaria con naturalidad. Sólo de esa forma, cuando negocie "profesional" o "formalmente", será capaz de tener el instinto agudizado y los reflejos suficientes para hacerlo con éxito.

Si no fuese así puede ocurrirle lo que le sucedió a un ciempiés, que se cayó al suelo cuando una hormiga le preguntó si movía alternativamente los pies de la izquierda y luego los de la derecha o lo hacía por parejas. Al negociar se armará usted un lío si tuviese que esforzarse en recordar qué palabras debe utilizar, cuando parpadear con asombro, qué estratagemas aplicar, cómo interpretar los gestos de la otra parte o cómo desarrollar un argumento.

Como resumen final de este punto le recomendamos que lea sin complejos. No es preciso leerlo todo y cada uno debería ajustar su lectura a sus circunstancias (ejecutivo, padre o madre de familia, hijo, empleado…) saltándose lo que no le interese, obviando los gráficos que no le sean de utilidad y haciendo lo mismo con los QR.

Llegados aquí se me ocurre una reflexión. Es más fácil entender un libro de Platón, por ejemplo, si se conoce a Platón, o de Maquiavelo si se conoce a Maquiavelo…pues de esa manera serán mejor interpretados sabiendo de sus aciertos y equivocaciones y de las circunstancias de sus vidas, lo que nos proporcionará un excelente contexto para su lectura.

http://goo.gl/bp7pCh



Conferencia: *"Cosas esenciales que no me enseñaron y tuve que apreder por mi cuenta".*

Sin establecer ningún paralelismo, por supuesto, en mi caso ocurre lo mismo. Por ello me he permitido añadir un enlace a una conferencia con la que podrán conocerme un poco, saber de mis vicisitudes y entenderme mejor.

El arte de negociar

Qué es negociar

Confucio dijo: "*Si yo fuera Emperador de la China, comenzaría por determinar el significado de las palabras*" Siguiendo tan sabio consejo podemos consultar el Diccionario de la Real Academia de la Lengua e informarnos del significado que tienen las palabras que vamos a utilizar con mayor frecuencia:

Negociar:

- Tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercancías o valores para aumentar el caudal.
- Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro.
- Tratar por la vía diplomática, de potencia a potencia, un asunto, como un tratado de alianza, de comercio, etc.

Negociación:

- Acción y efecto de negociar.
- Tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto.

Contrato:

- Pacto o convenio, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas.
- Documento que recoge las condiciones de este convenio.

Acuerdo:

- Resolución que se toma en los tribunales, sociedades, comunidades u órganos colegiados.
- Resolución premeditada de una sola persona o de varias.
- Convenio entre dos o más partes.

Seguramente la recomendación de Confucio no se refería a consultar los diccionarios de la época, ni tampoco los de épocas posteriores, pues, como se

puede observar las anteriores definiciones, que quizás sean buenas para empezar, parecen de la Edad Media, son totalmente frías y no permiten barruntar la excitación, el drama, la emoción, la intriga o las pérdidas y ganancias –materiales e inmateriales– ni la sangre, sudor y lágrimas que se esconden tras las palabras definidas. Ni se huele la pólvora ni se oyen los cascos de los caballos. Tampoco creo que sirva de ningún consuelo que el diccionario amplíe nuestros conocimientos informándonos que los acuerdos, por ejemplo, puedan ser: enfitéuticos, de retrovendendo, comodatos o sinalagmáticos.

Ahora bien, el culpable no es el diccionario, sea el que sea, sino el mero hecho de definir, puesto que definir es un proceso limitativo y reduccionista, y su consecuencia es que aísla el elemento definido del contexto y de la misma vida. Si para ilustrar lo anterior buscamos en el diccionario una palabra menos conceptual que las que hemos considerado, como por ejemplo "árbol", encontramos: "Planta perenne, de tronco leñoso y elevado, que se ramifica a cierta altura del suelo."

Como puede verse esta definición no nos dice nada de los árboles concretos que conocemos: olmos, abetos, acacias, sequoias, bonsais...ni de sus hojas, ni de sus ocres y verdores, ni de los bosques, ni de sus copas mecidas por el viento, y desde luego no explica lo que un árbol es para un leñador, un carpintero, un ahorcado, un perro, un pájaro o una termita, aunque es alentador saber que se ramifican a cierta altura del suelo, por si queremos subirnos a él –supongo– aunque nos quedemos sin saber cuál es esa altura. Hace falta otra cosa y por ello estableceremos un cerco en torno a las palabras implicadas, introduciéndonos en un laberinto de espejos, para obtener de ellas un concepto más vivo que el pálido significado que proporcionan los diccionarios.

Después de revisar y analizar las más variadas definiciones y considerarlas desde diferentes puntos de vista he preparado el siguiente enunciado que podría ser un buen punto de partida:

"La Negociación es un medio no violento
para resolver conflictos entre entidades y/o personas
basado en un proceso de comunicación e intercambio"

Dada la anemia de las definiciones, anteriormente denunciada, tampoco ahora se huele la pólvora, por lo que es conveniente analizar la definición desde diversos ángulos, pudiendo destacar lo siguiente:

La Negociación como un medio: Con cierta frecuencia se olvida que las negociaciones son solamente un medio para lograr un fin, que es la resolución de un conflicto. Realmente lo que nos interesa es resolver el conflicto y no dedicarnos precisamente a negociar. Este olvido puede ser funesto, ya que puede ocurrir que para resolver un conflicto nos obstinemos en negociar –o pensemos que nuestro adversario no tiene otra forma de actuar–cuando realmente existen otros medios para conseguirlo. Renunciar a ellos, o ignorar su valor en manos de nuestro contrincante, puede impedir la aplicación de fórmulas muy simples, prácticas y poco costosas o ser motivo de ulteriores complicaciones o desagradables sorpresas y estrepitosas derrotas. Entre las posibles alternativas se encuentran las siguientes:

- **Evitar el conflicto o ignorarle:** La alternativa más simple, y a veces la más ventajosa, es evitar el conflicto o no darse por enterado de su existencia. "Cuando uno quiere, dos no riñen" nos dice la sabiduría popular. Por ello lo primero que debemos preguntarnos ante un conflicto es si debemos o no debemos negociar, si el conflicto es de los que se solucionan por sí mismos con el tiempo o si se trata simplemente de un espejismo de nuestra percepción.

  Este es un paso fundamental al que no suele prestarse atención en los libros sobre negociaciones, que comienzan ya con la decisión de negociar tomada, cuando habría que considerar una fase previa. "Negociar o no negociar"; esa es la cuestión. Si negociamos lo que no tenemos que negociar, el resultado seguramente será un fracaso. A veces la mejor negociación es la que no se inicia, y el mayor desastre puede ser tener éxito. ¿Qué puede ocurrir si compramos en muy buenas condiciones un coche, o una patente que realmente no nos hacen falta, adquirimos una vivienda que no podemos mantener, o se nos concede la mano de la pareja equivocada?

- **La Retirada:** Viene a ser una variante del caso anterior. Es el caso de la mujer sometida a abusos que huye de su casa o el del empleado que se despide de un trabajo en el que recibe un trato inaceptable.

  No debe confundirse la retirada con una huida y las connotaciones negativas que tiene esta palabra. No tiene por qué ser siempre así y la retirada puede producirse en el propio curso de unas negociaciones formales, como consecuencia de una decisión totalmente racional puesto que llegado a un cierto punto puede comprobarse que existen mejores alternativas que la de seguir negociando. El "Momento de Salida de una Negociación" –o "Walk Away Point"– puede estar perfectamente determinado de antemano como veremos más adelante cuando tratemos sobre el concepto "Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado" (MAPAN), conocido por los anglosajones como "Best Alternative To a Negotiated Agreement" (BATNA).

- **Ejercicio de una posición dominante:** Si una de las partes goza de posición preponderante, por su situación o por su fuerza (incluida la física en algunas ocasiones), su interés estará, por lo general, en mantenerla y no en negociar nuevas situaciones que le puedan debilitar. El General de Gaulle, que era poco inclinado a las negociaciones, pensaba que, frecuentemente, se perdía mucho tiempo con ellas, y, si se tenía fuerza, eran innecesarias.

- **Capitulación:** Esto es simplemente rendirse, reconociendo la fuerza superior del adversario y en evitación de males mayores. Debe advertirse que ni la retirada ni la capitulación son siempre sencillas. Muchas veces se tarda en percibir que se ha llegado al momento de tomar tales decisiones, tanto por razones objetivas como subjetivas. El orgullo se siente herido, la educación recibida glorifica el valor, se pueden sobreestimar las propias fuerzas o infravalorar las del contrario, al enemigo se le odia y se pueden anteponer prejuicios religiosos o raciales a un sereno análisis de la situa-

ción ...Lo más importante en el caso de la capitulación o la retirada es hacerla a tiempo, ante de sufrir los inmensos males que pueden proceder a la derrota, como muestran numerosos hechos históricos entre los que se cuentan la destrucción de Hiroshima y Nagasaki y los repetidos acontecimiento de Irak.

La prolongación de los conflictos muchas veces no favorece tampoco a la parte más fuerte y si ésta desea adelantar lo más posible la retirada o la capitulación de la otra parte debe entrar en negociaciones que permitan al contrario "salvar la cara", tanto institucional como personalmente.

- **Remitirse a una autoridad superior:** La resolución del conflicto se traslada a otras manos. Que sean los jefes, la ONU, el Consejo de Seguridad, la casa matriz, el Comité Ejecutivo o los padres los que resuelvan el conflicto.
- **El empleo de la fuerza:** En éste apartado puede incluirse: las guerras, las revoluciones, el terrorismo las huelgas, los desplantes, las "marchas verdes" y las Ofertas Públicas de Adquisición (OPA) de carácter hostil. Como puede verse a diario, hay demasiada gente que elige este camino.
- **La Mediación:** Se trata de un procedimiento cooperativo, en el que ambas partes confían a un tercero una acción que facilite su entendimiento. El mediador carece prácticamente de autoridad para imponer criterios y su fuerza radica principalmente en su buen criterio, en la confianza que depositan en él las partes, en una independencia que le permite ver el conflicto con objetividad y en su experiencia para crear puentes y proponer soluciones creativas.
- **El Arbitraje:** En el arbitraje se recurre también a un tercero –persona o institución–pero, contrariamente a lo que ocurre en la mediación, en éste caso tiene un poder intrínseco –o reconocido por las partes–para imponer una solución.
- **El recurso a los tribunales de justicia:** Una parte demanda a la otra legalmente para dirimir un conflicto.

Aunque todas estas fórmulas son alternativas de lo que es una negociación, también se pueden entrelazar entre sí y con las negociaciones propiamente dichas en un proceso dinámico y en la resolución de conflictos se pueden suceder: tratos, amenazas, violencias, dilaciones y propuestas de mediación o arbitraje, por lo que la resolución de conflictos debe contemplarse desde una visión estratégica teniendo en cuenta que las negociaciones no son más que un medio.

La Negociación como sistema no violento: Por definición las negociaciones son un medio no violento para la resolución de conflictos, lo cual no quiere decir que no puedan ser duras, ásperas e incluso despiadadas. En principio, y mientras las partes negocien, se está renunciando, al menos formalmente, al empleo de la fuerza. Un caso característico es el de las negociaciones laborales colectivas en las que siempre pende sobre la cabeza de la parte empresarial la amenaza de la huelga. Sin embargo debe recordarse que la resolución de conflictos debe enfocarse con una visión de carácter global, ya que las mismas negociaciones pueden ser un instrumento de una de las partes para ganar tiempo, equiparse y preparar maniobras hostiles o de distracción.

La Negociación y la resolución de conflictos: Las definiciones de conflicto que proporciona el Real Diccionario de la Lengua Española comprenden:

- Combate, lucha y pelea.
- Enfrentamiento armado.
- Apuro, situación desesperada y de difícil salida.
- Problema, cuestión, materia de discusión.

Aunque ciertamente las tres primeras clases de conflictos pueden ser objeto de negociaciones, y vale para ellas lo que aquí se dirá, nos detendremos un momento en la cuarta –"problema, cuestión, materia de discusión"–pues es la que comprende la mayoría de los casos de la vida diaria, sitúa al concepto "conflicto" bajo una luz menos dramática y a las negociaciones en un contexto más amplio. En este sentido muchas veces los "conflictos" no los tenemos, sino que nos los buscamos. Queremos comprar una casa o un automóvil usado, nos gustaría ir con nuestra pareja a determinado restaurante y no a otro, querríamos veranear en un determinado sitio, querríamos tener una patente para fabricar giropondios... todo ello son más "problemas, cuestiones o materias de discusión" con otra parte implicada, que conflictos propiamente dichos.

En cualquier caso en las negociaciones está implícito que ambas partes se necesitan mutuamente pues cada una tiene algo que le interesa a la otra y la resolución del "conflicto" consiste en encontrar un intercambio que satisfaga a las dos.

Las partes implicadas en una Negociación – LOP y NUP: De acuerdo con la definición que hemos concebido, pueden ser entidades –por ejemplo: organizaciones de todo tipo, empresas, asociaciones de vecinos, clubs deportivos, partidos políticos o sindicatos–o pueden ser personas que desean resolver un conflicto entre ellas o con alguna de las organizaciones mencionadas. Las negociaciones además no son necesariamente cosa de dos y pueden ser tanto bilaterales –las negociaciones entre dos socios– como trilaterales–un padre, una madre y un hijo –o multilaterales–como sería una negociación entre una cadena de televisión con los equipos de primera división de fútbol, para la retransmisión de los partidos de liga. Pero tampoco en éste caso las cosas son como parecen y los negociadores concretos que se sientan alrededor de una mesa llevan cada uno varios gorros o, mejor dicho, muchas máscaras como los actores de la antigua Grecia, que cambiaban de careta y de voz para que muy pocos individuos pudiesen representar a todos los personajes de una tragedia. Cada componente de un grupo negociador tiene un personalidad oficial, un status determinado dentro de su organización y otro dentro del equipo y además puede tener un papel asignado, como hacer de bueno o de malo, de agitador o de ignorante. Su misión oficial viene influida además por su propio carácter, sus prejuicios, sus complejos y habilidades, sus percepciones y sus intereses personales. Por otro lado no son totalmente libres y dependen, no sólo de las instrucciones y políticas de la organización que representan, sino también de sus mandatarios o de terceras partes influyentes, como pueden ser las bases sindicales en un conflicto laboral o el amante de uno de los cónyuges en una separación matrimonial. A

diferencia de las tragedias griegas no se sabe nunca muy bien cuando se produce el cambio de máscaras, la situación es fluida y cambiante y varía sobre la marcha según los humores y las circunstancias, como veremos más adelante cuando hablemos del "análisis transaccional".

Creo, en relación con este punto, que es aleccionador evocar que los actores en la antigua Grecia eran conocidos como *hipócritas* (actores de teatro) y que de forma figurada, pero cierta, cuando usted se sienta en una mesa de negociaciones se sienta con *hipócritas*, provistos de una buena colección de máscaras y un amplio repertorio de voces, y que usted y los suyos están obligados a serlo también si no quiere que le ganen la partida. Puede ocurrir además que los *hipócritas* que usted se encuentre sean profesionales –una verdadera compañía de actores- y hayan recibido una formación y un entrenamiento que usted no tiene (aún) para negociar.

Como la mayoría de las negociaciones se verifican entre dos partes, nos referiremos en lo sucesivo, para abreviar, a **"la otra parte"** como **LOP**, (como se ha dicho) y a **"nuestra parte"** como **NUP.**

La Negociaciones y el intercambio: Por grave que sea el conflicto causa de una negociación, su solución se ajusta siempre a la pauta "Yo te doy una cosa a ti; tú me das una cosa a mi". Cada parte tiene algo que la otra desea y la negociación consiste precisamente en llegar a un equilibrio de transferencias que den satisfacción a ambos partícipes.

Las Negociaciones como proceso: Las negociaciones están formadas por una serie de fases sucesivas que se van encadenando unas con otras de una manera generalmente no estructurada. El proceso no suele estar predefinido ni ser lineal, sino más bien circular y está repleto de un número prácticamente ilimitado de cambios, avances, retrocesos, contradicciones, vaivenes de percepción y de trampas. El proceso viene además influido por las diferentes personas que intervengan en cada momento, sus influencias recíprocas, su estado de ánimo y el peso que ejerzan sobre ellos sus mandatarios. Por esta razón una negociación seguramente no podría ser desarrollada por un ordenador por las mismas causas por las que no puede jugar al pocker, mientras sí que puede jugar al ajedrez.

La Negociaciones y la comunicación: Las negociaciones están apoyadas en un proceso de comunicación entre las partes implicadas, ya que su dinámica consiste en descubrir los intereses, actitudes, poder y debilidades de la otra parte, manifestar qué es lo que deseamos, convencer y ocultar nuestras flaquezas y en definitiva en hacerse saber mutuamente algo transmitiendo señales verbales, escritas o corporales. Para ello es necesario dominar diversas técnicas de razonamiento y persuasión, así como aplicar la "escucha activa", que trataremos más adelante extensivamente, y que es la base fundamental de la comunicación.

Clases de negociaciones: Con estos mimbres se pueden hacer cestos muy diferentes y conviene distinguir diferentes clases de negociación.

- **Negociaciones cooperativas:** Son aquellas en las que las dos partes intentan obtener un beneficio y cooperan para ello, buscando soluciones

creativas a su conflicto y procurando "aumentar el tamaño del pastel" que se van a repartir. Son conocidas también como negociaciones"win-win" o "gana-gana". El ejemplo típico, que suele citarse en los libros sobre negociaciones, es el de dos hermanas que discuten sobre la única naranja que les queda. En su negociación descubren que una desea la naranja para hacerse un zumo y la otra para hacer un bizcocho, empleando la piel para darle sabor.

- **Negociaciones competitivas:** Son las negociaciones en las que lo que uno gana lo pierde el otro y se conocen también como "win-lose" o "gana-pierde, y se corresponden a lo que en la teoría de los juegos se denominan "juegos de suma cero".
- **Negociaciones necias:** Son aquellas en la que las partes se arreglan, neciamente, para perder los dos.
- **Negociaciones proactivas:** Son las que iniciamos nosotros.
- **Negaciones reactivas:** Son aquellas en las que podemos vernos implicados a instancia de un tercero, como por ejemplo el casero que nos solicita un aumento de alquiler.
- **Negociaciones formales o explícitas:** Se producen cuando las partes se implican de una manera consciente en un proceso negociador.
- **Negociaciones informales:** Vienen a ser las de la vida diaria y muchas veces se desarrollan de forma casi inconsciente. La recuperación de la conciencia y darse cuenta de que se está negociando, puede ayudarnos a

http://goo.gl/FVzSGC

http://goo.gl/DUxeCV

http://goo.gl/jWpD5A



Una entrevista de trabajo implica una negociación. ¡Nos vendemos a nosotros mismos!

desarrollar procesos más inteligentes y de mayor éxito que lo habitual en nuestras relaciones personales y cotidianas. No olvidemos que estamos negociando mientras estemos despiertos.

- **Negociaciones a corto plazo:** Se emprenden –por lo general– para resolver conflictos puntuales. Puede ser el caso de negociar con el propietario de un inmueble para la construción de una rampa de acceso para un inválido, o con un hijo para que no llegue tarde a casa un determinado día.
- **Negociaciones a largo plazo:** A diferencia de las anteriores, con estas se pretende enderezar una situación más complicada o permanente, como la que puede afectar –en el caso de la educación de los hijos– a horarios, pautas de conducta, estudios o elección de amistades.
- **Negociaciones fatales o ineludibles:** Hay situaciones en las que no se puede dejar de negociar. Son las negociaciones que se producen cuando las circunstancias lo imponen, como puede ser en el caso de una solicitud de divorcio, un secuestro, un despido o algunas formas de chantage.
- **Negociaciones dilatorias:** Siendo las negociaciones un medio para conseguir un fin, puede ocurrir que una negociación se emprenda sólo para distraer y que su verdadero objetivo no sea el objetivo negociado, sino que consista en una operación dilatoria o lo que en términos militares sería una "maniobra de distracción", mientras se prepara algún otro tipo de acción hostil y posiblemente sorpresiva.
- **Negociaciones inaceptables:** Por último mencionaremos unas negociaciones que no deben tener nunca lugar y que son sencillamente inaceptables, pues hay cuestiones y conflictos que son innegociables de acuerdo con rectos sistemas de valores; "se puede vender el cochecito, pero no al niño".

Creemos que después de todo lo anterior el lector tendrá una visión más clara de lo que es una negociación, cuáles son sus recodos y sinuosidades y hará bien en revisar el automandato de "¡Negocia, estúpido!" substituyéndolo por el de "Negocia, estúpido!...si te conviene".

Quiénes son los que negocian

Ya se ha dicho que todo el mundo negocia, aunque no todos lo sepan, y que su calidad de vida depende de su habilidad negociadora. Negocian: los bebés, los niños, los estudiantes, los padres, los ricos, los pobres, los trabajadores, los vagos, los empresarios, incluso el perro, que sabe que si levanta la pata para saludar cuando se lo piden ("yo te doy una cosa a ti") es muy probable que le den una tableta de chocolate ("tu me das una cosa a mi").

Este libro no es para perros –o por lo menos para cualquier clase de perros– por lo que no les daremos consejos, pero sí que es aleccionador considerar algunas conjuntos con los que podemos encontrarnos y estudiar cuales pueden ser sus pautas de negociación. Como no es posible abarcar un colectivo

tan amplio como "todo el mundo", nos limitaremos a analizar una serie de conjuntos singulares, que comprenden una gran suma de negociadores y que por sus características nos permitirán extraer lecciones para negociar con más éxito y menos riesgos, ya que las observaciones y enseñanzas que obtengamos pueden ser aplicadas en muchas circunstancias y en contextos diferentes. Debe advertirse que lo que sigue es puramente especulativo y que sólo tiene por objeto mostrar al lector, con unos botones de muestra –y sólo de manera limitada– que el mundo es mucho más diverso de lo que imaginamos y recomendarle que prepare cuidadosamente su negociación teniendo en cuenta quien es LOP en cada caso y que agudice su sentido de observación. Los estereotipos no existen y está claro que sólo puede hablarse teóricamente y dentro de un sistema de convenciones sobre, por ejemplo, cómo negociar con los chinos –que son más de mil millones–o con las mujeres, que son muchas más.

En primer lugar consideraremos a los máximos ejecutivos de empresas, los Chief Executive Officers, o CEO´s, ya que representan, directamente o por delegación, el mayor conjunto suficientemente homogéneo de negociadores en el ámbito empresarial. Son además los **"nuevos príncipes"**, herederos directos de los señores feudales, reyes y reyezuelos, cuya educación, como ejecutivos, fue motivo de preocupación en todas las latitudes y en todas las épocas. De acuerdo con los principios expuestos nos referiremos a continuación a los **españoles** y lugo a los **demás (franceses, ingleses, alemanes...**) dedicando finalmente un breve apartado a las negociaciones entre **Venusianas y Marcianos.**

Los nuevos príncipes

La educación de los príncipes ha sido a lo largo de la historia un objeto de grave preocupación, pues de ellos dependía la suerte de las naciones, del mismo modo que hoy depende de los máximos ejecutivos la vida de las empresas. El tiempo ha demostrado que ésta era una ardua tarea y aunque no se escatimaron medios –como muestra que se contratase nada menos que a Aristóteles para educar a Alejandro, que llegó a ser Magno–lo cierto es que hoy el número de aquellos príncipes es sumamente reducido.

Hoy, los Nuevos Príncipes –dada la dificultad de su tarea y las riquezas en juego– tampoco se privan de buenos educadores y contratan a Tom Peters, Peter Drucker o a Fisher, Ury y Patton... que seguramente cuestan más que el mismísimo Aristóteles, en dracmas constantes. En los tiempos modernos la figura del "príncipe" ha sido substituida por la del "ejecutivo" que es el que tiene ahora la sartén por el mango. Esta transmisión de poderes no es meramente simbólica, sino que tiene un reflejo auténtico en la realidad de las cosas. Sin limitar el concepto del ejecutivo a la figura del directivo industrial consideremos por un momento cual es la situación. Existen organizaciones con centenares de miles de empleados, que con sus familias representan algunos millones de "súbditos", sometidos a la ley y al grado de justicia que la empresa establezca. El nivel de

vida de estas personas depende de la "marcha del reino" y de los salarios y premios que se concedan en consecuencia. Pueden ser trasladados de un continente a otro, ascendidos o degradados fulminantemente. Existe para los empleados la pena de muerte administrativa por expulsión, dimisión o jubilación forzadas y ostracismo. El nepotismo se ejerce con el mismo entusiasmo de los tiempos antiguos.

Los presupuestos anuales de las grandes organizaciones superan al de la mayoría de los países de la tierra –el Alcalde de Nueva York maneja un presupuesto de más de 50.000 millones de Dólares, el ejército de los EEUU 583.000, la NASA 17.647, el ejército Ruso 74.600 millones de Euros…– y las empresas multinacionales se han extendido por el mundo más que el imperio romano, utilizando en el gobierno de sus posesiones, sorprendentemente, los mismos sistemas que en su día utilizaron los imperios históricos. Las calzadas romanas han sido substituidas por las pistas de los aeropuertos, las torres de señales por el correo electrónico, y las intranets y las policías secretas por los espías industriales –entre los que se encuentra la moderna versión de los "hackers" y "crackers" que penetran en los sistemas informáticos y se llevan información o lo llenan todo de virus y gusanos. El mando está centralizado en un cuartel general y son los ejecutivos de la casa madre los que disponen del poder, apoyándose en virreyes indígenas, más o menos consentidos, que por lo general sólo tienen acceso hasta niveles limitados del orden jerárquico establecido. Se conciertan pactos y alianzas y también "matrimonios de conveniencia" mediante contratos o participaciones accionariales y para que no falte nada en el paralelismo entre las empresas y las naciones, existen guerras civiles dentro de las compañías en las que los barones luchan entre sí por alcanzar los altos puestos ejecutivos.

Todos estos hechos no son privativos de las grandes compañías y se repiten en las más pequeñas –incluso en las familiares– a la escala correspondiente.

Siendo así las cosas, las tareas políticas en la marcha de las sociedades tienen a menudo mayor importancia que el simple dominio de alguna técnica o conocimiento especializado, por importantes que éstos sean. Las técnicas, las patentes y los procesos pueden adquirirse con relativa facilidad, pero no ocurre lo mismo con la capacidad organizativa, la habilidad negociadora y la visión de futuro. Bajo estas difíciles y duras circunstancias los príncipes actuales corren el riesgo de ser educados tan mal como los príncipes históricos, que se vieron desbordados por los acontecimientos en parte por que sus maestros no fueron capaces de predecir los cambios históricos. Ya verán ustedes cuantas empresas van a desaparecer en occidente por no ser capaces de ver venir a los chinos y a los indios. La sociedad industrial es un reflejo de la técnica y por tal razón está gobernada por una tecnocracia, en términos generales. La complejidad de la industria –en sus más amplios términos, técnicos, comerciales, financieros y humanos– exige que las empresas se nutran con especialistas que deben especializarse aún más después de contratados. Estas mismas personas son las llamadas con el tiempo a ocupar puestos directivos cada vez más importantes, por un imperativo demográfico y por el crecimiento de las empresas, hasta llegar a los niveles más altos.

De una forma general cada cual demostrará sus méritos dentro del campo específico que le ha sido asignado, pero a medida que resulte promocionado irá alejándose de aquellas áreas donde demostró su capacidad particular, entrando en otras nuevas dónde los criterios de efectividad, e incluso los principios filosóficos, éticos y morales son completamente diferentes. Así un biólogo puede pasar de observar microbios a observar una plantilla de biólogos que observan microbios, y un científico acostumbrado a realizar medidas en nanogramos, a prever el desarrollo de un mercado para el año 2.200 con un error del + o - 100%.

Un cambio tan drástico de actividades y de puntos de vista puede causar verdaderos traumas personales y además en muchas ocasiones equivale a hacer director de un hipódromo al caballo que ganó más carreras. Tanto el proceso de selección de los directivos eficientes como el de supervivencia de las empresas se parecen mucho, desde este punto de vista, a la selección natural biológica. Los directivos –como tales– son autodidactas con mucha frecuencia y, según la Ley de Parkinson, van ascendiendo hasta llegar a su nivel de incompetencia. El caballo que sabía dirigir hipódromos -o que aprendió rápidamente a hacerlo- ha seguido en su puesto y las empresas bien dirigidas se han salvado, pero esto se ha debido más al azar que a una planificación consciente y premeditada. Los inventores y los pioneros industriales se han distinguido por su genio técnico, muchas veces ajeno –sino opuesto– al genio político y administrativo. La chispa inventiva ha sido necesaria para crear nuevas empresas, pero éstas sólo han sobrevivido cuando los inventores se han desespecializado o han sido substituidos por otra clase de personas más capaces en las actividades de gobierno. Cuando no ha ocurrido así, las sociedades desaparecieron o fueron absorbidas por otras mejor dirigidas.

Henry Ford fue el iniciador de un colosal imperio y al mismo tiempo fue la persona que estuvo más cerca de destruirlo. Para superar estos inconvenientes es preciso elegir al personal directivo adecuadamente, de acuerdo con los criterios que exigen las tareas de gobierno y someterlos a un proceso de desespecialización –casi un lavado de cerebro– y adiestrarlos en asuntos generales.

La industria ya es consciente de estos problemas y prepara planes de promoción para sus futuros dirigentes, pero en muchos aspectos sus acciones en este sentido son gravemente incompletas y miopes. Se enseña a los directivos bisoños técnicas nuevas para ellos, como la investigación operativa, el análisis de mercados o modernos procedimientos contables... que es lo mismo que enseñar al príncipe el manejo de un nuevo arcabuz. Puede ser interesante e incluso útil, pero no tiene nada que ver con su necesidad de aprendizaje de las artes de regencia.

El tipo de preparación que aquí se preconiza aún no se imparte suficientemente en la industria, con un retroceso respecto a los tiempos en los que los hijos de los reyes tenían preceptores y algunos libros sobre el tema que nos ocupa. La sociedad industrial de nuestros días depende de una manera muy importante del comportamiento más o menos eficaz de sus directivos, por lo que éstos no deberían ser primordialmente autodidactas, ni puede esperarse tampoco a que los ineficientes desaparezcan como los dinosaurios, pues en su caída aplastarían muchas mariposas inocentes. Debemos programar y dirigir nuestra

propia evolución y si aún quedasen dinosaurios por extinguirse que lo sean los demás. Dentro de ciertos límites éste es uno de los objetivos a alcanzar con este libro, pues alrededor de las relaciones contractuales, que nos hemos dispuesto a estudiar, giran muchos aspectos relativos al gobierno de las empresas y sobre todo estimo que será de utilidad el enfoque heterodoxo y poco formalista aquí adoptado, en contradicción con otras disciplinas más rígidas y exactas que, desgraciadamente, no tienen la aplicación que se cree en nuestro mundo fluido, enrevesado y cambiante. Aunque gobernar sea un arte, es susceptible de mejora y aprendizaje y hasta los mayores genios de la pintura trabajaron duramente en los obradores de otros maestros, muchas veces más modestos que ellos mismos. Ahora debemos hacer algunas consideraciones éticas. En los apartados anteriores se ha indicado que no se tendrían en cuenta los aspectos morales de las negociaciones, en un intento de estudiar el problema de una manera fría y perfectamente objetiva. Se ha dejado también traslucir la idea de que, en este campo específico de actividades, el fin justifica los medios. Tales orientaciones han sido por el momento gratuitas y no podemos dejar de considerarlas más a fondo por dos razones principales. Aunque ya he manifestado mi disposición de no dejarme influir por ninguna cautela para decir las cosas como son, me encuentro obligado a justificar esta postura, ante los demás y ante mí mismo, pues he sido educado "convencionalmente bien", durante demasiado tiempo para poder olvidar, sin más, las enseñanzas recibidas. La segunda razón tiene un alcance puramente pedagógico, en beneficio del lector. No basta que el futuro negociador conozca las tretas y las armas que puede emplear, es necesario que esté dispuesto a utilizarlas sin reparos... por lo menos defensivamente. Un objetor de conciencia siempre estará mal equipado, incluso con las armas más modernos.

El tratamiento del tema de la moral y los contratos es relativamente poco usual pero no podemos evitar el planteamiento del conflicto "religión-contrato" o "ética-contrato", si somos realistas, ya que la religión y la ética condicionan de forma muy importante la personalidad de las partes. Las creencias y los valores personales influyen sobre el comportamiento social del hombre y, por lo tanto, sobre la determinación de sus objetivos y de las tácticas a emplear para su logro.

Esto hace que sea de gran interés conocer, tanto las creencias de uno mismo como las del contrario, y al aludir a la religión no nos referimos a la postura oficial de los individuos, sino más bien a sus convicciones reales y al efecto práctico de estas convicciones sobre su vida y comportamiento.

En definitiva este capítulo constituye una exigencia más del principio general, que debe presidir cualquier negociación, y que consiste en el mejor conocimiento tanto de la parte contraria como de sí mismo pues, lo creamos o no y seamos o no conscientes de ello, el condicionamiento religioso, incluidas las posturas ateas y agnósticas, influirán fuertemente sobre el resultado de toda discusión a través del juego y la interacción de las personalidades. Hechas estas consideraciones previas y para afrontar directamente el problema: ¿Cree usted que puede ir al infierno, o que se reencarnará de una forma ingrata, si llega a un acuerdo que resulte a su favor? Si piensa usted que sí, corre un peligro gravísimo por dos razones diferentes: En primer lugar, aunque esto no tenga nada que ver con la

religión, se sobrevalora usted mismo de una forma exagerada si cree sencillo concertar un convenio que le resulte abusivamente favorable. En segundo lugar está usted perdido, pues si a las fuerzas del contrario une los reproches de su propia conciencia y en su alma operan temores ultraterrenos, como una quinta columna, el frente enemigo será demasiado amplio para usted y el contrato le resultará netamente desfavorable. Para luchar contra esta situación existen dos alternativas.

La primera es que no discuta ni firme usted mismo el contrato. Cierre los ojos, meta la cabeza bajo el ala y confíe –si puede– en el más desaprensivo de sus empleados –si tiene suficientes luces– para que realice, en su nombre, todas las gestiones. Siendo directivo de una sociedad y estando al tanto de los principios organizativos, le será familiar el concepto de la delegación de funciones, que debe impregnar toda la pirámide estructural de la empresa, desde la cúspide hasta el personal obrero del más bajo escalón, que ya no delega en nadie porque no puede.

Así como se elige para cada trabajo a la persona más apta, puede usted delegar también sus pecados –por lo menos éstos– en una persona más dotada moralmente, es decir en cualquier persona que pueda actuar sin escrúpulos con una moral más alta y que no se preocupe por las implicaciones escatológicas de sus acciones. Este consejo puede parecer cínico a primera vista, pero existen fundadas razones para desmentir tal juicio. Ante todo no se trata más que de una extrapolación de otros casos más corrientes. Si reconoce modestamente que Pérez está mejor dotado que usted para cargar a paladas un horno, no hay razón alguna para no suponer que González resistirá con éxito, y mejor que usted, las tensiones síquicas interiores, que eventualmente pueda sentir si obtiene unas condiciones muy ventajosas para su sociedad. Respecto al negociador delegado su acción puede ser justa y positiva, pues "hay ciertos defectos que bien utilizados brillan más que la propia virtud"[17] y además puede ocurrir y –esto debe tranquilizarle– que esté mejor calculado que usted y que le parezca bien lo que a otro le parecería una seria trasgresión, puesto que el concepto de la culpa es muchas veces relativo. Si esta primera alternativa no le ayuda, o si en su organización no encuentra a nadie más desaprensivo que usted mismo, tiene que coger el toro por los cuernos y prepararse moralmente para la feroz lucha, desechando toda preocupación parásita que le impida alcanzar su objetivo. Por ello es preciso autosugestionarse, convencerse plenamente de que no se hará nada indecoroso, y que no se irá al infierno aunque consiga las mejores condiciones imaginables. Contrariamente, puede estar seguro de que si le engañan demasiado vivirá un verdadero suplicio, de forma anticipada y en esta vida, pues lo peor de firmar o establecer un acuerdo, no es el hecho en sí, sino todas las complicaciones, dificultades y demás quebraderos de cabeza para cumplir lo pactado e incluso para no cumplirlo.

Además, si logra engañar a la General Motors, por ejemplo, dé por seguro que no irá al infierno -al menos por este motivo- sino al contrario y en el cielo le recibirán con expectación y alegría, le palmearán la espalda y le dirán llenos de

[17] La Rochefoucauld.

amabilidad "¡Vaya, vaya! ¿Con que usted es el hombrecito –o mujercita– que logró engañar a la General Motors?". Desde luego esto no se puede demostrar, ni tampoco puede ser garantizado, pero el cálculo de probabilidades juega claramente a su favor. Otros argumentos demostrativos de que no existe infracción moral por el hecho de perseguir un objetivo en un contrato y de utilizar las más variadas armas, nos lo da la propia naturaleza.

Unamuno, con su prodigioso verbo, nos dice en uno de sus libros[18]:

"En el bajo y triste mundo en que vivimos no les queda de ordinario a los débiles otra defensa que la mentira contra la fortaleza de los fuertes, y así, éstos, los leones, han declarado nobles sus armas, las recias quijadas y las robustas garras, y viles, el veneno de la víbora, las patas veloces de la liebre, la astucia del zorro y la tinta del calamar, y vilisima la mentira, arma de quien no tiene otra a que acogerse". En el bajo y triste mundo que estamos considerando, los leones son la "General Things", la "Seife Uber Alles AG", la "Societé Generale pour la Production de Presque Tout" (SGPPT) y frente a ellos, con perdón, el calamar es usted. Ha sido pues el mismo Dios quien ha dado el veneno a la serpiente y su disfraz al camaleón. Este hecho demuestra por sí mismo la licitud de los medios empleados, o al menos lo justo de utilizarlos bajo determinadas circunstancias.

La serpiente no tiene su veneno para ir mordiendo a diestro y siniestro y hacerse la antipática, sino muy principalmente para defenderse, tanto con él, cuando no tiene más remedio que usarlo, como gracias a la noticia que se ha esparcido de que su afecto es más bien nocivo. A su vez la Phylodes Ornata –que es esa mariposa que parece una hoja– el camaleón y todos los seres dotados de mimetismo utilizan su camuflaje más para que no se los coman que para asustar a sus vecinos y lo mismo le pasa al calamar, que no se dedica a tirar tinta por el gusto de estropearle a uno el traje.

La situación en la naturaleza es por lo tanto paralela a la de la negociación de un contrato. Durante ella la otra parte intentará dominarlo con sus "recias quijadas y las robustas garras" y usted deberá recurrir a todos los medios a su alcance para evitar un fin desastroso, reconociendo la seriedad de la situación y sin caer en la tentación, llena de riesgos, del clásico español que nos ejemplifica el mismo Don Quijote, cuando se enfrentó contra un león diciendo:

"¿Leoncitos a mí? ¿a mí leoncitos y a estas horas? Pues por Dios han de ver esos señores que acá los envían si soy hombre que se espanta de leones".

El conflicto original entre la religión, o la ética, y la licitud de los medios y de los fines en los negocios, y en el gobierno de los pueblos, ha tenido hondas repercusiones en la historia, pues somete al espíritu al fuertes tensiones que pueden hacer del hombre un sicópata si no se eliminan consciente o inconscientemente. El hombre, en su esfuerzo de escapar del dilema entre el bienestar en la tierra y la condenación eterna o una reencarnación funesta , ha concebido la vida en esferas separadas y autónomas, considerando la religión, el arte, la economía y la política como compartimentos independientes.

[18] La vida de D. Quijote y Sancho.

Este concepto, fundamentalmente antirreligioso o poco ético, favorece a los dominadores, que por eso la fomentan, a la vez que tranquilizan su conciencia de explotadores[19] y ha servido para justificar desde el tráfico de esclavos hasta las crueldades del moderno "business is business".

Se afirma que la libertad religiosa es conveniente desde el punto de vista comercial y Maquiavelo llegó incluso más lejos, inventando prácticamente "la razón de estado" al afirmar que a veces el príncipe se encuentra en la necesidad de actuar, para mantener el estado, "contra la fe, la caridad, la humanidad y la religión", total nada.[20]. Esta doctrina fue seguida por muchos en la política y en los negocios y su triunfo provocó notable escándalo, fuertes críticas y no pocos quebraderos de cabeza a los que deseaban conciliar la moral con el éxito en la política. "De una parte, el político católico tiene que defender la supervivencia de la moral que legitima continuamente la relación poder-obediencia. Pero, por otra parte, la práctica cotidiana, la naturaleza humana en el ejercicio de sus facultades y la historia como resumen de experiencias, atestiguan que, en el ejercicio de la política, los principios morales se conculcan sistemáticamente"[21].

Desgraciadamente los intentos de los moralistas y sus manifestaciones no han sido convincentes ni eficaces. Sólo han llegado a realizar ciertas piruetas mentales para procurar justificar algunos actos que, bajo otra perspectiva, serían condenables, como demuestra la siguiente manifestación del Jesuita Escobar, uno de los más conocidos teóricos casuistas: "si tu enemigo procura hacerte daño no debes desear su muerte por un sentido de odio, pero sí por evitar tu propio perjuicio"[22].

Uno de los antagonistas de Maquiavelo, intelectualmente hablando, fue el Jesuita Baltasar Gracián, que opuso a la "mala y perversa razón de estado" del primero la "buena razón de estado" planteando con otros moralistas la cuestión de si el príncipe podría engañar, disimular y desdecirse de su palabra. La misma preocupación manifestó Don Diego Saavedra Fajardo en su "Idea de un Príncipe cristiano representada en cien empresas".

En dicha obra ataca enconadamente a Maquiavelo diciendo[23] que no sólo quiso que el Príncipe fingiese en su tiempo virtudes, sino que intentó fundar una política sobre la maldad, enseñando a llevarla a un extremo grado y diciendo que se perdían los hombres porque no sabían ser malos.

A esto responde que "si algún príncipe se perdió no fue por haber sido bueno, sino porque no supo ser bueno" haciendo casi un juego malabar con las palabras y añade: "No es obligación en el príncipe justo oponerse indiscretamente a los vicios cuando es vana y evidentemente peligrosa la diligencia; antes es prudencia permitir lo que repugnando no se puede impedir"[24]. Admite que "la política de estos tiempos (ya en 1.640, mucho antes de Watergate) presupone

[19] Fraga Iribarne - El desarrollo político.

[20] George Ucatescu -Maquiavelo y la pasión del poder, Ediciones Guadarrama.

[21] Tierno Galván Prólogo a "El Político" de Baltasar Gracían - Ediciones Anaya.

[22] Tierno Galván - Op. cit.

[23] Saavedra Fajardo -Idea de un Príncipe Cristiano representado en cien empresas- Tomo I. Espasa Calpe, S.A.

[24] Saavedra Fajardo Op. cit. Tomo I.

la malicia y el engaño en todo"[25] y por tal razón hablando del disimulo y de la astucia para ocultar las cosas dice que "estas artes y trazas son muy necesarias cuando se trata con príncipes astutos y fraudulentos; porque en tales casos la seriedad y recato, la disimulación en el semblante, la generalidad y la equivocación advertida en las palabras"[26] no son más que "doblar las guardas al ánimo". Considera que "decir siempre la verdad sería peligrosa sencillez, siendo el silencio el principal instrumento de reinar" y que "mentir no debe un príncipe pero se le permite callar o celar la verdad". En otro punto da este delicioso y maquiavélico consejo antimaquiavélico: "aún en las virtudes hay peligro: estén todas en el ánimo del príncipe, pero no siempre en ejercicio"[27]. Refiriéndose más concretamente al ámbito de los negocios, Dotoeuf, el autor de "Las opiniones de O.L. Barenton", comienza diciendo sobre la mentira, que en los negocios mentir nunca es necesario, es raramente útil y siempre peligroso", "si al mentir la probabilidad de convencer con la mentira es del uno por mil no hay que mentir. Porque una mentira basta para destruir la confianza a que uno se ha hecho acreedor diciendo la verdad mil veces", pero termina afirmando que no es necesario corregir al que se equivoca y hace también un cierto elogio del mentiroso, cuando señala que el valor de mentir no ha sido dado a todo el mundo. No es sólo la gente honrada la que dice verdad, sino también los débiles y los timoratos. Por su parte el eclesiástico Balmes, en "El Criterio", racionaliza la situación y defiende, débilmente, el ejercicio de la Virtud en los negocios. Para ello comienza diciendo "Dios no ha dejado indefensas sus leyes; a todas las ha escudado con el justo castigo, castigo que por lo común se experimenta ya en esta vida"[28].

Esta afirmación tiene obviamente un propósito disuasorio, pues si el castigo fuera en el más allá, perdería para muchos su valor práctico coercitivo.

Después indica: "No se crea que con esto quiera yo negar que el hombre virtuoso se halle muchas veces en posición sumamente desventajosa para competir con un adversario inmoral. No desconozco que en un caso dado tiene más probabilidad de alcanzar un fin el que puede emplear cualquier medio, por no reparar en ninguno, como le sucede al hombre malo, y que no deja de ser un obstáculo gravísimo tener que valerse de muy pocos medios o quizá solamente de uno, como le acontece al virtuoso, a causa de que los inmorales son para él como si no existiesen". Y finalmente añade, para dar cierto ánimo, que "si bien esto es verdad considerando un negocio aislado, no lo es menos que andando el tiempo, los inconvenientes de la virtud se compensan con las ventajas así como las ventajas del vicio se compensan con los inconvenientes, y que en último resultado un hombre verdaderamente recto llegará a lograr el fruto de su rectitud, alcanzando el fin que discretamente se proponga, y que el inmoral expiará tarde o temprano sus impiedades, encontrando la perdición en la extremidad de sus malos y tortuosos caminos". No queremos discutir este último punto, pero creemos que Balmes se adentra peligrosamente en un mundo estadístico en el que

[25] Saavedra Fajardo Op. Cit. Tomo III.

[26] Saavedra Fajardo Op. Cit. Tomo II.

[27] Saavedra Fajardo Op. Cit. Tomo II.

[28] Balmes -"El Criterio"- Editorial Juventud, S.A.

puede tener razón pero sólo aplicando las leyes de los grandes números. Basta que en este juego de la ruleta nos engañen una sola vez para quedar desplazados para siempre del mundo de los "negocios", cualquiera que fuese su clase. Además el mismo Balmes en otro punto da la clave de lo que nos puede suceder al enunciar la primera regla para juzgar la conducta de los hombres, que dice así: "No se debe fiar de la virtud del común de los hombres puestos a prueba muy dura"[29]. En el mundo de los negocios, tal como se conciben en la actual sociedad rivalista, lo más probable es que nuestro contrario esté sometido a "prueba muy dura" –y por lo tanto su virtud será dudosa– tanto si es el beneficiario directo de las ventajas que pueda obtener de nosotros, como si es simple agente de una sociedad a la que debe presentar resultados positivos sin cesar, pues los ejecutivos se encuentran continuamente hostigados por el objetivo primario de la empresa industrial, que ya no es ni siquiera el beneficio, sino la pura y simple supervivencia. Después de esta excursión por los escritos de algunos de los más insignes tratadistas, creemos haber demostrado las bases de nuestro escepticismo, y nos remontaremos, en último lugar, a fuer de realistas, hasta la parábola del mayordomo infiel del Evangelio de San Lucas, en la que se dice "que el Señor alabó a este mayordomo inicuo, por haber procedido sagazmente. Porque los hijos de este mundo, en los negocios que se tienen entre ellos, son más diestros que los hijos de la luz".

En resumen de todo lo expuesto -y mientras esperamos un mundo mejor- podemos desconfiar de las palabras y de los silencios de nuestros antagonistas, tener en el ánimo todas las virtudes "pero no siempre en ejercicio", aprender algo de los "hijos de este mundo", reconocer la debilidad de la virtud frente a la inmoralidad en los negocios y admitir que, además de "la razón de estado" existe la "razón de empresa", en cuyo nombre se cometen muchos de los atropellos del momento.

Para finalizar este apartado debemos llamar la atención sobre una especial clase de ejecutivos con los que puede usted encontrarse y a los que llamaremos –con fines didácticos– los "ejecutores", o "executers", que da aún mas miedo. y que son aquellos directivos de empresas y/o países más avanzados que el nuestro, expertos en las lides negociadoras, y curtidos en mil batallas, a los que usted debe identificar y temer, ya que pueden ser unos eficientes verdugos y contra los que debe utilizar todos los recursos, defensivos y ofensivos, a su alcance.

Los españoles

Ya hemos indicado anteriormente las razones por las que es difícil aprender a negociar en una fuente diversa de la que representa la propia experiencia.

Los motivos son, una inhibición moral que impide recomendar el uso de artes consideradas poco nobles y por otro lado el deseo de los expertos de no extender sus conocimientos, duramente logrados, en beneficio de los demás.

[29] Balmes - Op. Cit.

A estas razones genéricas para dominar el tema debemos añadir ahora otros obstáculos específicos, aplicables a los españoles, y derivados de nuestro carácter particular. Siguiendo con el enfoque iniciado más atrás, opondremos a la figura del ejecutivo español la del "Chief Executive Officer", nombre con el que bautizamos, en términos generales, a los ejecutivos de las naciones más ricas y adelantadas técnicamente que la nuestra y lo que se diga respecto a él servirá también en relación con los habitantes de cualquier otro país, incluido el nuestro, que reúna estas condiciones. El CEO típico es por lo general alto, rubio y elegante –aunque también puede ser japonés– y ha estudiado en las importantes universidades de Oxford, Heildelberg, la Sorbona o Harvard. Y del mismo modo en que los ingleses consideraban durante la II Guerra Mundial que los estadounidenses estaban "over-paid, over-sexed y over-here", porque estaban mejor pagados, les pisaban las chicas...y sobraban en todas partes, usted encontrará que los CEO están "over-Know-How, over-royalty, over-here" y quizá también "over-sexed", aunque esto no lo puedo asegurar y no nos parece importante para el tema que nos ocupa. Por definición tienen un mayor nivel de vida y más dólares o euros "per cápita" que el español y si alguien, experto en matemáticas, piensa que, recíprocamente, les corresponderá menos "cápita" por dólar hay que sacarle de su error. En este caso las matemáticas mienten, los CEO tienen muchísima "cápita" por dólar; desde luego mucha más que el español, y como consecuencia lo defienden con mayor sabiduría y constancia, siendo ésta una de las principales causas de su elevada renta individual. El español, contrariamente al CEO que hemos descrito, es un señor bajito, moreno, con una ceja sola -aunque le ampara los dos ojos- y terminado en su parte superior por una boina. Probablemente usted dirá que exagero y ciertamente es así: exagero. El español puede ser más alto y rubio que el CEO y hasta puede haber estudiado en Harvard o en el MIT más que él, pero a pesar de todo estimo que el español de caricatura no es sólo la representación del campesino celtibérico-carpetobetónico, sino que puede servir de modelo para otros españoles arquetípicos. En cualquier caso lo que pretendemos con nuestra exageración es grabar en la mente del lector la idea de que existe un estereotipo del español y debemos señalarlo lealmente, pues, aunque sea alto y rubio, puede ser que por dentro no tenga más que una ceja y lleve boina, es decir algo así como si tuviese una ceja y una boina subconscientes, o virtuales como se diría ahora.

Con toda seguridad, sobre usted habrán influido muchos factores anteriores.

Yo mismo confieso que jamás habría podido ser los hermanos Montgolfier, porque mi madre no me habría dejado subir en globo. Por lo que se refiere a la escuela primaria seguramente estará usted marcado por su Colegio del Pilar, sus Jesuitas, sus Hermanos de la Doctrina Cristiana o su Instituto. Recordará el museo del colegio donde se conserva el pie momificado de un antiguo alumno– o de un etrusco, no recuerdo bien– el bloque de sal gema que, pasando de pupitre en pupitre, durante las clases de mineralogía, había sido chupado por treinta promociones de futuros hombres ilustres, entre los que llegó a haber varios ministros y cómo, en las prácticas de química, los precipitados que tenían que ser azules salían blancos y los rojos, amarillos, demostrando,

de forma científica y en tecnicolor que "España es diferente" mucho antes de que a nadie se le ocurriera decir eso. Según su edad tendrá usted el Complejo Heroico del Dos de Mayo, el Complejo Intelectual del Siglo de Oro, el de Superioridad del Descubrimiento de América y en el fondo estará disgustado con lo de Gibraltar y la Batalla de Trafalgar o por el contrario estará usted deprimido por el "encuentro" con los pueblos americanos, lo malos que fuimos y el Siglo de chatarra en el que ahora nos encontramos. Si es de los primeros creerá en la "Furia Española", aplicada a los negocios y se considerará un genial y latente improvisador, pues todo el mundo lo dice de los españoles. De todas formas, por si ni le ha convencido lo anterior, tenga siempre presente que el CEO suele estar en el área del "time is money", mientras que usted pertenece por fatalidad geográfica a la zona de "matar el tiempo" o de "matar el dinero", por poco silogismo que hagamos, por lo que está sujeto, inconscientemente si quiere, a fuerzas ancestrales, que le debilitan en la lucha por el dinero y por ello debe extremar su cautela.

La situación es aún más grave si oímos a Aristóteles, que dijo que no hay más que dos viejas naciones, la de los pobres y la de los ricos y a Nietzsche que, para rematar el clavo, denunció que sólo los pobres son generosos, y ser generoso no siempre es bueno al negociar. Además el idioma alemán es muy complicado y podría ser que lo que realmente quiso decir Nietzsche es que "sólo los generosos son pobres". El español se ha caracterizado siempre por su poca y deplorable propensión a ganar dinero y ya se ha dicho que éste es un sexto sentido sin el que no se puede hacer nada con los otros cinco. Nuestros grandes héroes nacionales pasaron dificultades económicas que habrían hecho fracasar empresas de gran envergadura, si no hubiesen recurrido a procedimientos también heroicos y comprometidos en el campo de las finanzas. Así Isabel, la Católica –que apoyada por Fernando había cometido el error de expulsar prematuramente a los judíos, antes de que hubiésemos asimilado sus enseñanzas o sus genes– tuvo que vender sus joyas para financiar el viaje de Cristóbal Colón. Esta solución hoy no serviría para nada y el astronauta Armstrong no habría podido mover un solo pie de su traje espacial si hubiese dependido de las joyas de la primera dama norteamericana.

El Cid Campeador tuvo que dar gato por liebre a dos judíos burgaleses para conquistar Valencia, según nos dice el Cancionero.

Y mientras Venecianos, Genoveses y Germanos perfeccionaban complicados sistemas de contabilidad, los españoles descubrimos la "Contabilidad Sintética del Gran Capitán" en cuyas cuentas los capítulos rezaban:

"picos, palas y azadones: cien millones".

Este procedimiento, aunque es barato intrínsecamente y no tiene las complicaciones del método Hamburgués, en el que se confunden los números contablemente rojos con los que están rojos de vergüenza, tiene notables lagunas que no pueden aceptarse en los tiempos modernos, si bien se debe decir que con la "ingeniería financiera" se han hecho grandes filigranas..

La situación ha cambiado por completo. Mundialmente todos los conceptos han sufrido alteraciones similares y la importancia de las naciones se mide

hoy día por su Producto Nacional Bruto y no como antes por lo Bruto que era su Producto Nacional. Esta evolución no ha sido seguida de cerca por los españoles y nuestra decadencia se debió en parte a una falta de adaptación a las nuevas ideas.

Careciendo el español, en general, de un adecuado sentido comercial, hasta el punto de despreciarlo, tenía que obtener el dinero guerreando. Es decir, quitándoselo a otros, que es como casi siempre se ha obtenido, pero utilizando procedimientos demasiado violentos, visibles y ruidosos que contaban de antemano con falta de colaboración por la otra parte. Esto nos ha hecho fáciles sujetos a la crítica y además el procedimiento resultó ser bastante caro, pues ya entonces hubo que empezar a pagar a los suizos, para que colaborasen en nuestras tareas militares.

Hasta tal punto las cosas fueron de este modo que la expresión "soldado bisoño" –que era la forma en que los italianos llamaban a los soldados españoles– data de la época en que España era el primer imperio mundial y procede de la costumbre de nuestros soldados que continuamente se les acercaban llenos de necesidad diciendo "bisogno" (necesito) ésto o "bisogno" lo otro.

En esta falta de aptitud para ganar dinero y, lo que es aún más importante: conservarlo, no está ausente el sentimiento religioso de la raza.

En el español abunda –o ha abundado hasta hace poco– la creencia de ser un individuo aparte, especial y personalmente elegido por Dios, y por lo tanto merecedor de toda clase de protecciones, que puede incluso exigir con urgencia, empleando el hilo directo de su personal teléfono blanco.

Contar con tal protección es sin embargo temerario, como nos enseña la historia y la sabiduría popular. Oliver Cronwell, que era hombre de gran religiosidad, se dirigió a sus soldados al cruzar un río, para sostener una batalla diciéndoles:

"Tened confianza en Dios, pero evitad que se os moje la pólvora".

Y citando un caso español, de notable agudeza, hay una antigua copla jerezana que canta:

"Vinieron los Sarracenos
y nos molieron a palos,
que Dios ayuda a los malos
cuando son más que los buenos".

También recordaremos, por sorprendente que parezca, que la Armada Invencible fue derrotada por una alianza entre las fuerzas meteorológicas –tradicionalmente dirigidas por Dios– y Lord Howard de Effinham, que era católico, defendiendo los intereses de los "hermanos separados", entonces "herejes". Entre las causas que explican nuestra poca propensión a ganar dinero y en general hacia las tareas técnicas deseamos destacar las más importantes, que en nuestra opinión son: la soberbia del español, su complejo de inferioridad, su sentido de lo absoluto y los CEO.

Contaban los antiguos que cuando Dios creó al hombre, encarceló todos los males en una cueva, allí encerró las culpas, las penas, los vicios y los castigos,

la guerra, el hambre, la peste, la tristeza, los dolores y hasta la misma muerte. El hombre vivía feliz así, pero la mujer, por curiosidad, abrió un día la fatal caverna y al instante salieron en tropel todos los males, "la soberbia, como primera en todo lo malo, cogió la delantera y halló con España, pareciéndola tan de su genio, que se perpetuó en ella, allí vive y allí reina con todos sus aliados; la estimación propia, el desprecio ajeno, el querer mandarlo todo, el no servir a nadie...el lucir, el campear, el alabarse, el hablar mucho, alto y hueco, el fuste, el brío, con todo género de presunción y todo esto desde el más noble hasta el más plebeyo"[30].

La soberbia es mala consejera en todo, pero más que nada en el trato con los demás y en la búsqueda de la riqueza. Se encuentra en las raíces del honor y la hidalguía... pero el hidalgo renuncia a todo por el honor. No puede mentir, no puede "hacer teatro", no puede rogar ni persuadir. No sabe "reculer pour mieux sauter" y en cierto modo desprecia los objetivos puramente crematísticos.

Faltándole el uso de tales resortes, el español no entra de lleno en las lides comerciales y, si lo hace, cae demasiado fácilmente en el enojo, sintiendo su dignidad ofendida. Los dioses encolerizan a quienes quieren destruir y el honor –que es pasión– tiene como tal más inercia que la razón, pues depende de la química del cuerpo, del contenido de adrenalina y otras hormonas en la sangre. Por tal razón no basta con cambiar la óptica de una situación para recuperar la serenidad alterada, sino que es necesario para la mayoría de las personas esperar a que se reduzca la concentración excesiva de ciertos humores y estimulantes en el organismo, mientras que el hombre más frío, pragmático o racional, puede simplemente intentar otros caminos en una discusión.

De aquí el sabio consejo popular de "consultar con la almohada", que no es más que dar tiempo al cuerpo para desintoxicarse.

El honor, acosado, sufre fácilmente la tentación de la "huida hacia adelante" que es una réplica preventiva, muy clásica del español, y que Ana Freud ha clasificado entre los mecanismos de defensa del yo. Esta es la situación en la que se encontró Don Quijote, más pasional que Sancho, cuando éste le advirtió:

"Que diablos de venganza hemos de tomar, si éstos son más de veinte y nosotros no más de dos y aún quizás no somos sino uno y medio".

Pero D. Quijote respondió:

"Yo valgo por ciento", y resultó apaleado una vez más.

Paradójicamente, la soberbia española va unida a un cierto complejo de inferioridad, que quizás es el que provoca sus manifestaciones más violentas.

El psicólogo Adler sostiene la tesis de que en el neurótico se desarrolla un complejo de inferioridad basado en la creencia de una inferioridad real o imaginaria[31]. La inferioridad no produce forzosamente una neurosis –que es la tentación fallida de remediar ese desgarro– pero sin duda influye en el comportamiento de quien la sufre e impide la comunicación de tú a tú con los demás, agravando,

[30] Baltasar Gracián - "El Criticón" - Espasa Calpe, S.A.

[31] Sobre este punto ver López Ibor - "El Español y su complejo de inferioridad" - Ediciones Rialp.

en nuestro caso, la situación del negociador. El Doctor López Ibor ha investigado nuestro complejo y ha llegado a la conclusión simple y categórica de que, por una serie de razones, principalmente sicológicas, el español "tiene un complejo de inferioridad en lo que respecta a la productividad científica y técnica".

Esta inferioridad está basada en hechos reales, pues dice: "He revisado la tabla cronológica de fechas decisivas del pensamiento que Heinrich Schmidt cita al final de su Philosphiches Worterbuch. No hay un solo nombre español. ¿Ceguera intelectual de un autor? No; fuerza es confesarlo. España en las últimas centurias, no ha producido más que epígonos"[32].

Al leer esto me dije: "¡pues vendamos epígonos entonces! ¡hagamos un esfuerzo exportador de epígonos!", pero al consultar el diccionario para saber si los epígonos funcionaban con electricidad o gasolina, si eran , animales o minerales, resultó que los tales epígonos son los "representantes tardíos y rutinarios de una tendencia o estilo". Por lo que se refiere a la ciencia médica López Ibor, siendo él mismo galeno, hace un ligero esfuerzo[33] por dejarla mejor parada y, entre otros ejemplos positivos, cita que en el año 1409 se fundó el primer manicomio del mundo en Valencia. Pero esto –pregunto yo– ¿fue una iniciativa genial o la demostración de que los primeros locos fueron españoles?

Las razones que han hecho al español tan estéril en el campo de la técnica y de la invención están íntimamente ligados con su sentido de lo absoluto, hasta el punto de que, según Salvador de Madariaga, el sentido del todo es el lastre de mayor peso en la sabiduría española.

"Los antiguos dividían la vida en dos zonas: una que llamaban "otium", el ocio (que no es la negación del hacer, sino ocuparse en ser lo humano del hombre) y la otra, llena de esfuerzos para satisfacer las necesidades elementales, es decir todo lo que hacía posible aquel "otium", y a la que llamaban "nec-otium", señalando así el carácter negativo que tiene para el hombre"[34].

El español por su sentido trascendente de la vida a lo largo de su historia –que se centraba en la salvación de su alma y en la gloria eterna de Dios– ha operado más en la zona del ocio que en la del negocio. La postura que ha adoptado ha sido vertical, dura, difícil y a ella se deben sus heroísmos y sus desprecios. Cuando la vida en el mundo estaba polarizada hacia ideales coincidentes con los del español, éste brilló con luz singular, pero "en la Edad Moderna los fines de la cultura son puramente terrestres; ya no tratan de ser el reflejo del reino de Dios sobre la tierra"[35] y el español se encuentra descentrado. Su desinterés por la comodidad y por las cosas alcanza incluso a esa cosa que es la naturaleza, a la que tolera y observa, sólo para no caerse en los charcos, considerándola como un gran navío sobre el que desarrollar empresas humanas de carácter universal. Bajo esta óptica tan particular no tiene nada de extraño que el español no se haya preocupado por inventar la sartén en la que no se pega el huevo frito o incluso la máquina de vapor.

[32] López Ibor. Op. Cit.

[33] López Ibor. Op. Cit.

[34] Ortega y Gasset - Meditación de la técnica.

[35] López Ibor. Op. Cit.

La verdadera raíz de la falta de inventiva del español procede de este desinterés. El español no se ha planteado ni siquiera el problema de inventar[36]. También fallamos en otra fase de la creación científica, la de la elaboración, pues ésta requiere método, continuidad y precisión que, en cierto modo son virtudes contrarias al espíritu espasmódico de la raza.

De todas formas, y aunque ésta es una falta importante, sólo ocupa el segundo lugar, después de la indiferencia y la falta de propósito utilitario.

Como consecuencia de todo lo anterior, la indiferencia hacia el dinero está más extendida en España de lo que parece. Por lo menos no se considera como algo principal y a él se antepone la propia dignidad -frente a nosotros mismos y los demás- disminuyendo nuestros propósitos de ganar riqueza y reduciendo nuestras posibilidades operativas.

En el Evangelio se nos habla sobre la dificultad de que un rico entre en el Reino de los Cielos, comparándola con pesimismo con la que tendría un camello para pasar por el ojo de una aguja. Aunque los ricos ya se han ocupado de hacernos ver que la aguja no es lo que pensábamos y siempre nos estén hablando de Nicodemo y José de Arimatea –que eran justos y ricos– lo cierto es que el español es muy poco camello y además ha encontrado muchas ayudas para no serlo. En nuestra conciencia está siempre presente esta advertencia y tenemos cierto temor por aumentar nuestras riquezas, inclinándonos hacia los procedimientos que pueden ponernos al resguardo de esta clase de peligros.

Así en "El Gran Teatro del Mundo ", de Calderón, "El rico" se lamenta a la hora de la muerte:

¡Ay de mi! que envuelto en fuego
caigo arrastrando mi sombra.

mientras que "El Pobre" exclama:

¡Dichoso yo! Oh quien pasara
más penas y congojas
pues penas por Dios pasadas
cuando son penas son glorias.

quejándose de una manera implícita por no haber firmado más contratos fracasados durante su paso por la Tierra.

Al rico, en forma general, se le mira con malos ojos. La prueba de ello es que se piden muchos más sacrificios y oraciones por los pobres, los hambrientos, los países subdesarrollados y la promoción del obrero que por la descamellización de los grandes financieros y banqueros, cometiendo una evidente falta de caridad.

Existe incluso un movimiento de "curas obreros", para poder comunicarse mejor con los trabajadores, sin que por ahora se oiga hablar nada de "curas banqueros" –ni siquiera de obispos– lo que demuestra una falta de preocupación por estas personas en peligro.

[36] López Ibor. Op. Cit.

Siendo nuestro objetivo que usted pierda la menor cantidad de dinero posible, e incluso que la gane, al firmar un contrato, debemos aconsejarle que abandone tales ideas sobre el dinero y lo considere desde un nuevo ángulo, situándose en la eterna polémica sobre el reparto de la riqueza del lado de los que obtienen más, ayudando así a su oponente a soslayar los peligros físicos y morales de la opulencia. Pero no se pase tampoco, pues en las últimas décadas venimos observando con preocupación que la ley del péndulo vuelve a funcionar en nuestro país y que de los honrados personajes del pasado y los edificantes episodios de nuestra historia hemos entrado de lleno en la "cultura del pelotazo", la recalificación de terrenos, la hipertrofia de las hipotecas, los anticipos, las comisiones.y operaciones como la Malaya –o "mala haya"– ..sin que al mismo tiempo inventemos más, obtengamos más patentes, disminuya la fuga de cerebros o mejore la productividad.

Los demás

Después de todo lo que he dicho sobre los españoles, no creo que se me pueda tachar de xenófobo por lo que diré a continuación sobre los CEO, que son, junto con los españoles, los otros grandes culpables de nuestro poco éxito económico. Para no dejarme llevar por impresiones puramente generales, que podrían parecer tendenciosas, recurriré principalmente a transcribir algunas de las cosas malas que se han dicho sobre ellos, utilizando, para señalar, los dedos índices de otros más autorizados. Por definición los CEO, tal como los hemos descrito, son más racionales y menos instintivos que el español arquetípico que hemos esbozado; pero el hombre puramente racional, desprovisto de su herencia animal de instintos no es ciertamente un ángel, sino justamente lo contrario[37]. Cuanto más racionales los pueblos, mayores han sido sus crímenes y menor indulgencia puede esperarse de ellos. Sin embargo, no basta con un juicio tan amplio sobre los grandes ejecutivos pues "visto un león están vistos todos y vista una oveja, todas, pero visto un hombre no está visto sino uno, y aún esto no bien conocido"[38]. Por tal razón trazaremos un breve viaje panorámico cuyo alcance no es más que el de mostrar lo variopinto que es el mundo y no el de proporcionar recetas imposibles para tratar con los demás.

Los Franceses –si admitimos por un momento que los pueblos puedan ser clasificados– se caracterizan por un sistema de ideas y sentimientos que constituye a la vez la norma de ser moral, la clave de sus emociones y el motor de sus actos. Este sistema se basa en "le droit", que podríamos traducir como "el derecho", pero con cierta impropiedad.

A primera vista la cosa no parece que esté mal, sólo que al francés el derecho que más le importa es el suyo: "Dieu et mon droit" es su lema. Desde otro punto de vista "le droit" es una idea, una frontera que en el mapa intelectual define los márgenes de la libertad de los individuos y al mismo tiempo es

[37] Konrad Lorenz - On Agression.

[38] Beltran Gracian - "El Criticón".

inteligencia[39]. Respecto al español, el francés ha estado siempre demasiado cerca. Cuando los franceses reprochaban a la Fortuna su predilección por los españoles, ésta les reprochó indignada "...sois unos ingratos, pobres necios, ¿Cómo que no os he dado Indias? ¿Eso podéis negar con verdad? y si no decidme: ¿Qué Indias para Francia como la misma España? Venid acá: lo que los españoles ejecutan con los indios ¿no lo desquitáis vosotros con los españoles? Si ellos los engañan con espejillos, cascabeles y alfileres, sacándoles con cuentas tesoros sin cuento, vosotros con lo mismo, con peines, con espejillos y con trampas de París, ¿no les volvéis a chupar a los españoles toda la plata y todo el oro, y esto sin gastos de flotas, sin disparar una bala, sin derramar una gota de sangre, sin lograr minas, sin penetrar abismos, sin despoblar vuestros Reinos, sin atravesar mares. Andad y acabad de conocer esta certísima verdad y estimadme este favor: Creedme que los españoles son vuestros indios, y aún más desatentos, pues con sus flotas os traen a vuestras casas la plata ya acuñada y ya acendrada, quedando ellos con el vellón, cuando más trasquilados"[40]. O sea que ya entonces éramos los indios de alguien.

Los Italianos cuentan con la desconfianza universal y se ha dado en llamar "italiano proceder" a "la mentira... ardides, estratagemas, asechanzas, trazas, ficciones, embustes, enredos, embelecos, dolos, mañas, ilusiones, trampas, fraudes y falacias"[41]. El dominio de estas artes por los italianos era ya conocido en 1.651, fecha de la obra de Gracián, lo que demuestra aún más el mérito y la inteligencia de ese pueblo, que a pesar de esta tarjeta de presentación, ha logrado seguir "enredando y embelecando" a escala mundial. Su peligrosidad en los negocios no procede sólo del "italiano proceder", sino también de su flexibilidad, genio, tesón y encanto. Han participado en todas las tareas humanas, y siempre como precursores, poniendo su bandera en todas las áreas del conocimiento, tanto por méritos directos como por su habitual política. Se apoderaron semánticamente de América, en la Luna hay cráteres con nombres italianos y están entre los primeros en todas las disciplinas científicas y humanas. Para terminar debemos manifestar nuestro respeto y admiración por un pueblo que ha conseguido que uno de los suyos fuese el representante en la Tierra del único Dios verdadero durante 2.000 años... o dicho, de otro modo, si se quiere: cuando Dios ha elegido durante tanto tiempo a un italiano para que lo represente ¡por algo será! y si me lee alguno que no sea creyente que piense entonces que los italianos son los que más se han aprovechado de ese papel por ellos "inventado". Así que mucho ojo.

Los Ingleses son hombres de acción y practican –según ellos– el "fair-play", expresión que designa la adaptación perfecta del jugador al juego considerado en su conjunto y rige las relaciones del jugador con sus compañeros de equipo

[39] Salvador de Madariaga. Op. cit.

[40] Baltasar Gracián - "El Criterio".

[41] Baltasar Gracián - "El Criticón".

y también con sus adversarios, sin los cuales no sería completo el juego"[42]. Esta descripción es más bien elogiosa... pero es curioso observar que las reglas de casi todos los juegos las han hecho los ingleses.

La filosofía de este pueblo es el utilitarismo y exige de sus actos un rendimiento positivo. De ahí su fama de hipócritas, pues no se dedican a teorizar, sino que adaptan sus ideas al curso de la acción. Si la acción lo exige, el inglés cambia también su pensamiento, salvando la distancia entre las normas y los hechos –aunque siga así una línea quebrada. El genio del inglés radica en su empirismo y en su espíritu de equipo. Se ha dicho que "un inglés, un imbécil; dos ingleses, un partido de futbol; tres ingleses, el Imperio Británico". Si esto fuese cierto, convendría tratar siempre con un solo inglés.

Los Alemanes tienen fama de hacerlo todo bien...incluso lo malo.

Gracias a ello el alemán engaña mucho. Ha engañado incluso a la naturaleza –a pesar de que la ama– y compite con ella mediante sus productos sintéticos.

Su bandera tiene los colores rojo, negro y amarillo y de ella se dice que significa "Durch Blut und Nacht zum Licht" –por la sangre y la noche hacia la luz– lo que habla claramente de su propósito y determinación ... y de la misma manera que los españoles colocan en sus casas un azulejo saleroso que dice "¡Viva mi dueño!", ellos hacen lo mismo ... pero su azulejo dice "Ich Will" –"¡Yo Quiero!"–, con la fuerza de un cañón.

Para terminar esta rápida ronda consideraremos también, brevemente, a los Norteamericanos, a los Japoneses y a los Árabes con los que últimamente hay que negociar mucho, por que son numerosos, tienen gas y petróleo y están muy cerca.

Los Estadounidenses. De ellos se han dicho tantas cosas malas que es verdaderamente difícil escoger los ejemplos y no excederse escribiendo una enciclopedia de perversidades. Limitándonos al campo industrial, hemos hecho un notable esfuerzo de recapitulación y en lugar de sacar consecuencias generales, que podrían parecer demasiado pérfidas, citaremos sólo algunos ejemplos como botones de muestra. La famosa National Cash Register, más conocida como NCR, tuvo unos orígenes pintorescos y también bastante sórdidos[43], en los que al servicio de la empresa estuvieron aliadas la inteligencia con una gran determinación y falta de escrúpulos. Entre sus actividades poco ortodoxas se encontraba la de fabricar las máquinas registradoras con la marca de la competencia, aunque –justo es decirlo– no con el afán de obtener un lucro supletorio mediante su venta. Su objetivo era de mucho más alcance y las máquinas falsificadas llevaban incorporadas algunas imperfecciones que, al manifestarse, minaban el prestigio de los suplantados fabricantes. Hacían algo así como lo que sería falsificar automóviles de una cierta marca con un defecto en la dirección o en los frenos. El personal de la NCR era un modelo de disciplina y arrojo, capaz de llevar a cabo acciones como la descrita, pero debe decirse que tales virtudes fueron del mérito y puño férreo de su primer pre-

[42] Salvador de Madariaga - Inglés, Franceses, Españoles.

[43] William Rodgers - Think. The amazing story of IBM-Ed Panther.

sidente, Patterson, que era un modelo de habilidad y buenas formas. Cuando quería dar a entender a alguno de sus directivos que no estaba satisfecho de su trabajo, y que se fuese buscando otra cosa, se lo sugería por el original procedimiento de poner los muebles de su despacho en la calle, rociarles de keroseno y prenderles fuego. Entusiasmado por la cultura física, obligó a sus directores a que le acompañaran galopando a caballo por los campos, de madrugada, antes de incorporarse a su trabajo. Indudablemente sus procedimientos de selección de personal sólo permitían la supervivencia de los más aptos y sus "National Cash Rough Riders", como les llamaba la gente de Dayton, estaban siempre dispuestos a hacer cualquier cosa.

Los Japoneses. ¿Qué decir de esos seres, habitualmente diminutos y siempre numerosos, que son los japoneses?

Ante todo decir que son muchos y que su número, unido a su voluntad e inteligencia, les obliga a triunfar a escala mundial, pues su espacio vital es reducido y pobre. En un intento de aumentar su territorio hacen un amplio uso de los espejos en los locales donde se producen aglomeraciones, como ocurre en los grandes almacenes ... pero esto duplica también el número de japoneses.

Su parecido, unido a su cantidad, hace que cuando viajan en grupo tengan que seguir a un abanderado, pues si no lo hacen así pueden confundirse de excursión y llegar a otro sitio distinto del planeado y con unos amigos o una familia diferentes. Su cortesía es tan grande como su violencia. En las entrevistas de negocios dicen constantemente ¡Hai!, ¡Hai!, que quiere decir ¡Si!, ¡Si!... pero esta afirmación no quiere decir que estén de acuerdo con lo que se les dice, sino que sí, que le están escuchando. Su rostro es ciertamente impasible y enigmático. Ya se verá la importancia de esto más adelante al hablar del lenguaje del cuerpo.

Otra de sus costumbres, en las complicadas conferencias de negocios, consiste en escuchar durante largo tiempo con los ojos cerrados. Personalmente creo que se duermen –ya que incluso se descalzan– con la ventaja de que se hacen inmunes a los argumentos de la parte contraria y, además, cuando se despiertan, pueden continuar las discusiones mucho más frescos [44].

El mecanismo de su mente es distinto del occidental y esto puede ser motivo de algunas sorpresas, pues son capaces de alcanzar sus objetivos por métodos tan simples como efectivos e inesperados. En veinticuatro horas sustituyeron en todo el Japón los enganches de los vagones de ferrocarril por un nuevo tipo normalizado. Como es conocido, sus trenes –desde hace décadas–circulaban a más de 250 Km. por hora –y ahora mucho más– a escasos segundos del tren precedente; se detienen en las estaciones con una exactitud milimétrica y disponen, desde hace lustros, de teléfono. Uno de los últimos problemas que tuvieron los japoneses al incorporarse a la economía occidental –y que resolvieron con imaginación– fue disponer de una plétora de dólares que se disolvía entre sus manos por las continuas devaluaciones. Su solución fue

[44] Por si a alguien le interesa este original procedimiento de dormir en las reuniones con cierto decoro, les informaré que hay que echar la cabeza hacia atrás, para evitar el clásico sobresalto del ejecutivo traspuesto.

bien simple, compraron toda la lana del mundo, dejándolo trasquilado. Ya se sabe, por los sastres, que la lana siempre sube, y en una sola mano supone una enorme fuerza económica.

Goethe dijo que si alguien pintaba perfectamente un perro obtendría otro perro en lugar de un cuadro. Los japoneses comenzaron copiando máquinas fotográficas de los alemanes y lo hicieron tan perfectamente que los adelantaron y hoy casi todas las máquinas son japonesas.

Son austeros en su alimentación, pero disponen también de la mejor carne del mundo, la de las terneras de Kobe, que beben cerveza, reciben masaje todos los días y escuchan música pues los japoneses han comprobado que mejora la calidad de sus filetes, observando, que las vacas aman a Mozart, detestan a Wagner y a Beethoven y–curiosamente–detestan también la música "country" que debería ser lo suyo. El japonés ha saltado en pocas décadas desde la edad media al siglo XXI. Un salto de tal amplitud no implica sólo un enorme esfuerzo, sino que denota una rara inteligencia, capaz de encontrar soluciones inéditas a viejos problemas y de hallar desconocidos senderos por los que atajar a las naciones que estaban más adelantadas.

Los Árabes. De las 195 naciones que hoy hay en el mundo, 24 son países árabes que están implicados en el comercio internacional a diferente escala y disponen de ingentes recursos.

La nación árabe consta de 200 millones de habitantes distribuidos en 22 estados, que se extienden por el norte de África y Oriente Medio, desde el Océano Atlántico hasta el Golfo de Omán y a lo largo de la Ribera Sur del Mediterráneo. Puede extrañar a primera vista la expresión "nación árabe" pero aunque existen grandes diferencias de pensamiento, tradición y capacidad económica entre los diversos estados árabes, disponen de fuerzas unificadoras que mantienen vivo un gran espíritu de unidad. Estas fuerzas son fundamentalmente su lengua y su religión.



La lengua árabe es la fuerza unificadora más importante pues, aunque existen dialectos y acentos diferentes, el lenguaje escrito y sus raíces clásicas imponen su supremacía de una a otra punta de su universo. La otra fuerza unificadora es el Islam, que actualmente es la forma de vida religiosa de más de 1.000 millones de seres en el mundo. Su filosofía de los negocios viene condensada en uno de sus refranes: "Si no se comercia de forma rentable, no se comerciará durante mucho tiempo" . Si usted desea negociar de forma continuada en los países árabes, debe conocer los diferentes estilos, costumbres y religión.

Habitualmente su concepto del tiempo difiere del de los occidentales y esto le otorga una enorme paciencia que puede alterar los nervios de los negociadores de otras civilizaciones y mentalidad. Al árabe no le gusta abordar precipitadamente las negociaciones; se considera de mala educación hacerlo así y prefiere hablar primero de asuntos generales antes de abordar el tema. Un vendedor de alfombras en un zoco disfruta bebiendo te y charlando con sus clientes antes de vender nada y puede resultar incluso ofendido si la transacción es demasiado rápida y se queda con la miel en los labios de una esperada y entretenida conversación frustrada. Conviene tener en cuenta los siguientes consejos: No subestimar la capacidad intelectual y profesional de los empresarios árabes,No entrar en materia directamente, destinar unos minutos a los temas familiares y sociales, no sentarse con las piernas cruzadas mostrando la suela de los zapatos hacia el interlocutor, respetar los ayunos y no fumar durante el mes de Ramadán se trata de un mes de rezo y reflexión y debe tenerlo presente en la organización de sus programas. En la cultura árabe las personas mayores son muy veneradas y siempre debe agradecer la generosa hospitalidad de su anfitrión.

Venusianas y Marcianos. Sería injusto –y desde luego irracional– ocuparse de los franceses, los norteamericanos o los japoneses y no decir nada de las mujeres. Son más de 3.000 millones y, dicho con un afán puramente gráfico, están infiltradas. Son madres, hermanas, esposas, hijas, ejecutivas, abogados, ingenieros, presidentes, militares, enfermeras, secretarias...y suelen estar muy próximas a los corazones y a los placeres de los hombres, y también a sus quebraderos de cabeza, por lo que no siempre se llevan demasiado bien.

Las diferencias culturales entre los hombres y las mujeres son más señaladas que las que pueden existir entre los naturales masculinos de dos naciones cualesquiera. Además ellas pueden ser mujeres y, al mismo tiempo, francesas, italianas o chinas, (como les pasa a los hombres) lo cual agiganta las disparidades psicológicas y las dificultades potenciales de entendimiento.

John Gray ha ideado una acertada metáfora, recogida en su libro "Los hombres son de Marte y las mujeres son de Venus". Imagine que los hombres son de Marte y las mujeres son de Venus. Hace mucho tiempo los marcianos descubrieron a las venusianas con sus telescopios y quedaron cautivados por ellas, hasta el punto de que se montaron en sus naves espaciales y se fueron a conocerlas. Las venusianas los recibieron con los brazos abiertos y entre ellos se estableció un mágico lazo de amor. Disfrutaban estando juntos, haciendo cosas juntos y compartiendo sus vidas y, como eran de diversos planetas,

estudiaron sus diferencias para descifrarlas, comprenderse y amarse mejor y pasaron meses explorando sus sentimientos, necesidades e incluso sus respectivas pautas de conducta. Durante mucho tiempo fueron felices viviendo en armonía hasta que decidieron viajar a la Tierra donde sucedió algo terrible. Las diferencias medioambientales afectaron a su memoria y en poco tiempo tanto los marcianos como las venusianas habían olvidado que procedían de diferentes planetas y que eran distintos entre sí. Desde ese día los hombres y las mujeres se encuentran en conflicto.

Para convivir –y para negociar– es preciso que los hombres y las mujeres conozcan y reconozcan sus diferencias y que comprendan que al proceder de planetas distintos sus reacciones y sentimientos no son los mismos. Llegar a entender esto no es una cosa sencilla. La misma ignorancia de que somos diferentes, bien sea por nuestros diversos orígenes o por esa tontería de que las mujeres tengan un cromosoma "Y" que los hombres no tienen, está ya en la fase del conflicto... si no es el conflicto mismo. El reconocimiento de las diferencias entre hombres y mujeres es el primer paso a dar para alcanzar una armonía. Ninguna de las partes debería suponer que la otra debe entender, reaccionar, sentir o anhelar como ella lo hace, y no debería confundirnos un ejemplo clásico de razonamiento analógico, como es el monólogo de Shylock, en "El Mercader de Venecia" de Shakespeare, cuando se refiere a los judíos, que a continuación he adaptado al caso de los hombres y las mujeres:

"¿Es que una mujer no tiene ojos? ¿Es que una mujer no tiene manos, órganos, proporciones, sentidos, afectos, pasiones? ¿Es que no está nutrida de los mismos alimentos, herida por las mismas armas, sujeta a las mismas enfermedades, curada por los mismos medios, calentada y enfriada por el mismo verano y el mismo invierno que un hombre? Si nos pincháis, ¿no sangramos? Si nos cosquilleáis, ¿no nos reímos? Si nos envenenáis, ¿no nos morimos? Y si nos ultrajáis, ¿no nos vengaremos? Si nos parecemos en lo demás, nos pareceremos también en eso..."

De acuerdo con este monólogo las mujeres y los hombres serían análogos, pero las preguntas podrían continuar yendo más allá del pensamiento de Shakespeare:

"¿Acaso no somos más tiernas y delicadas? ¿ No es mayor nuestra sensibilidad que la vuestra? ¿Nuestro corazón no es más compasivo? ¿Es que no estamos siempre dispuestas a servir? Si lloramos ¿nos consoláis o nos despreciáis? ¿Creéis de verdad que pensamos? ¿Es que nuestra opinión os importa? ¿No es verdad que nos interesan más las buenas relaciones que el logro burdo de unos objetivos? ¿Os maltratamos nosotras? Si hay un naufragio ¿no hay que salvarnos primero? ¿Es que no vemos más lejos? Si vamos a la peluquería, gastamos, pero ¿no os agradamos luego mucho más? .."

Así se podría seguir preguntando casi indefinidamente. Y aunque algunas respuestas fuesen discutibles –sobre todo por los hombres– la conclusión sería que los Marcianos y las Venusianas son diferentes y que el conocimiento de tales diferencias deberían servir, no sólo para su mejor entendimiento mutuo, sino para emplear los talentos específicos de cada sexo en las negociaciones con terceros. Las mujeres, efectivamente, son seres excepcionales, aunque muchos hombres no lo piensen, a pesar de estar todo el día locos por ellas.

Como receptoras, tienen una sensibilidad mayor que la del hombre, se dan cuenta mejor de los detalles y matices, saben leer entre líneas , adivinan el pensamiento, descifran el lenguaje del cuerpo y lo dominan –nadie parpadea como ellas– y captan de forma superior las modulaciones de la voz. **Como emisoras** saben ser enérgicas sin molestar, dulces en la expresión, persuasoras y cariñosas, cosa que no le es permitido a un hombre en una mesa de negociación. Y además, si es necesario, pueden ser absolutamente insoportables. Y en cuanto a la inteligencia y la fuerza de voluntad, no hay más que ver quienes son ahora "los más listos de la clase" y quien se está llevando el gato al agua en toda clase de oposiciones. Algunos discuten aún si se trata de una cuestión genética o de unas virtudes adquiridas a lo largo de milenios de muchos sufrimientos. Hay un punto que está claro y es que el hombre tiene más fuerza bruta que la mujer y eso le ha permitido desde los albores de la humanidad ejercer un papel dominante, pues la fuerza hacía mucha falta para levantar pesos, cazar, y guerrear.

Pero ahora todo está cambiando y creo que podría establecerse un paralelismo entre el progreso de la ciencia y la tecnología y la emancipación de la mujer. Ya no hay que levantar pesos, se levantan apretando un botón. Ya no se caza para comer pues las vacas, los cerdos, los conejos, y hasta los peces, se encuentran en granjas bien organizadas. Y las guerras son contiendas de pulsadores, teclas y clavijas. Aristóteles decía: "no serán las leyes las que libertarán a los esclavos, sino las máquinas, haciéndoles inútiles" Hoy las máquinas están haciendo inútiles a muchos hombres y las mujeres pueden prescindir ampliamente de muchos de nosotros. También se ha dicho –creo que con cierta mala conciencia e hipocresía– que detrás de todo gran hombre siempre ha habido una gran mujer. Y cabe preguntarse ¿ha sido así realmente? O ¿es que las mujeres han sabido manejar muy bien algunos muñecos de guiñol o tirado hábilmente de los hilos de ciertas marionetas históricas? En cualquier caso vayamos al punto al que me proponía llegar. Un ser de las capacidades señaladas podría ocupar un papel relevante en las negociaciones formales y creo que los equipos negociadores deberían incluir a alguna mujer entre sus filas. Se enterarían mucho mejor "de qué va la cosa" y se facilitaría la consecución de uno de los principios de las negociaciones que consiste en establecer buenas relaciones con LOP, tanto para asegurar en su caso unas buenas conexiones para el futuro como para apaciguar los ánimos durante las negociaciones o deshacer entuertos. Tan es así, que se puede imaginar que, de aquí a pocos años, una mujer que escriba sobre las negociaciones haga recomendaciones a sus colegas femeninas como las siguientes: "Creo que sería conveniente que incluyáis a algún hombre en vuestro equipo negociador. Al hombre le es más

fácil que a nosotras "hacerse el tonto" y además LOP tendrá que explicarle todo tres veces por lo menos, lo que nos puede dar más tiempo para pensar y se triplican las probabilidades de que desvele datos que no reveló en anteriores ocasiones. Además si hubiese que transportar material pesado, como un ordenador y un proyector, su utilidad se vería multiplicada, puesto que...".

Desde luego no pretendo asustar a nadie, pero mientras usted, si es un hombre, se decida a incorporar a una mujer a su equipo negociador desconfíe de la mujer de LOP, si es que LOP se le adelanta, no por que pueda llenarle de sal en un momento, sino por que puede que lo embelese, nuble su juicio y le distraiga de los aspectos principales de la negociación.

... ¡Ah! ¡Y no se olvide de los chinos, que ya están aquí!

Siendo los chinos más de mil trescientos millones poco hay que decir. Si hay algo que está claro es que hay que tener mucho cuidado.

Ya han optado prácticamente por la vía capitalista y están dispuestos a producir y consumir todo, y cuando digo **todo** es **TODO:** Automóviles, ordenadores, televisores, petróleo, juguetes, películas, textiles, acero, cemento... incluso niños, aunque eso por el momento lo tienen algo restringido.

Este hecho nos lleva a la conclusión de que las negociaciones con ellos aumentarán astronómicamente y no debemos olvidar de que se trata de un país sabio, paciente, tenaz, diverso...y que son muchos y es mucho lo que se juegan.

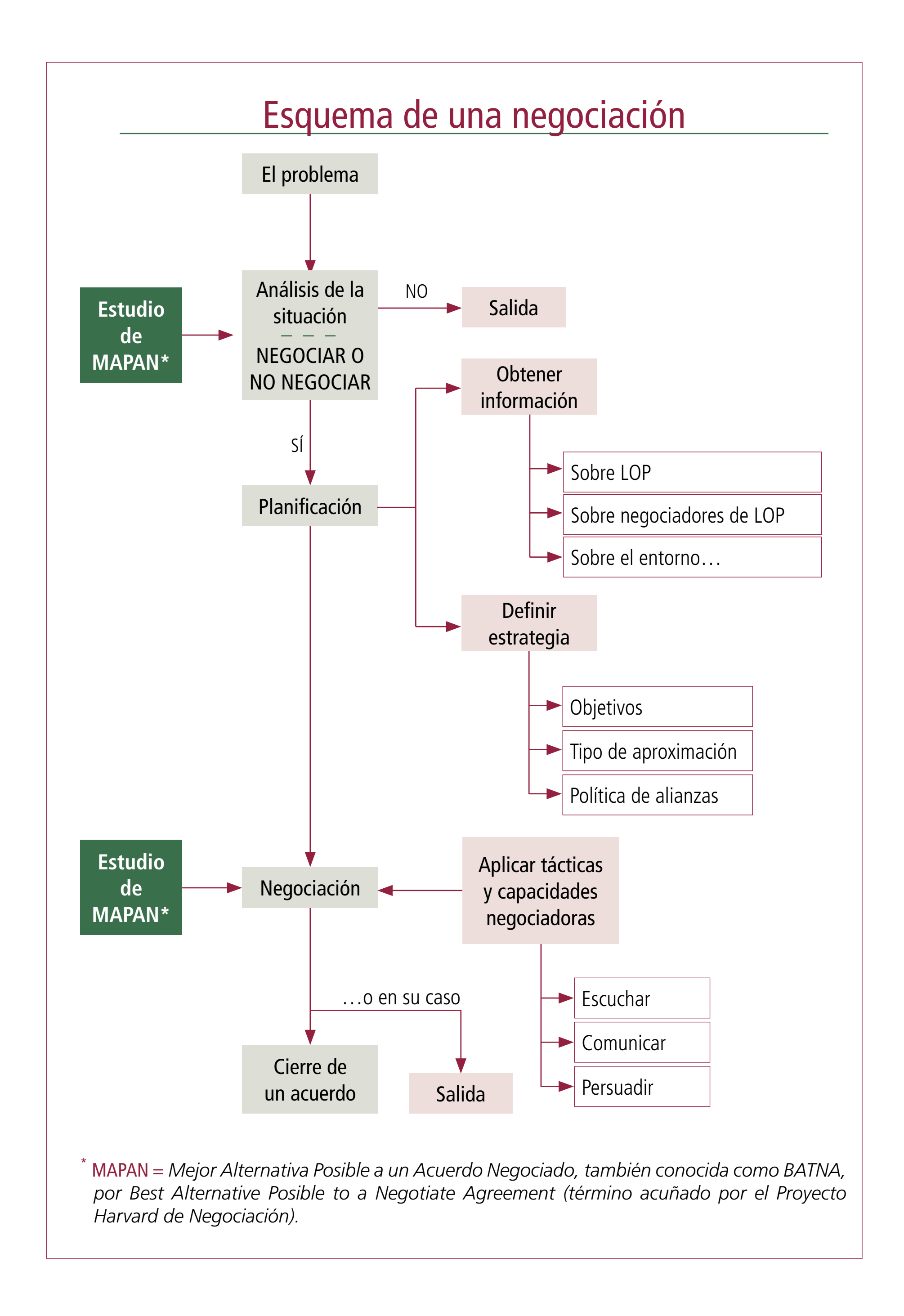
Por razones puramente estadísticas en algún momento, inexorablemente, negociará con un chino. En mi calle, en Madrid, que sólo tiene 39 números hay ya tres almacenes chinos.

Y –a propósito– ¿de dónde es su teléfono?

Qué debe saber para negociar

Para averiguarlo debemos analizar en el siguiente esquema cual es el proceso básico de una negociación, para lo que a continuación se muestra un gráfico de tipo general.

En este esquema hay zonas que se refieren principalmente a los aspectos estratégicos, como los relativos al análisis de la situación, la selección de LOP, la obtención de información, la determinación de la mejor alternativa posible al acuerdo negociado –tanto nuestra como de LOP, la fijación de objetivos y la política de alianzas. Hay otras zonas que corresponden a la aplicación de las tácticas convenientes para obtener el mejor resultado posible, es decir, las herramientas, las habilidades personales y los medios disponibles para el mejor desarrollo de la negociación, como son el arte de escuchar y preguntar, la capacidad de contar historias persuasivas, la destreza para detectar mentiras, o la aptitud para gestionar las relaciones interpersonales en situaciones difíciles.



Puede haber incluso una parte de "prenegociación" en la que las partes se exploran mutuamente para determinar la eventual conveniencia de entablar una negociación. Realmente todo el libro tiene como propósito desarrollar estos puntos a lo largo de sus diferentes capítulos y cubrir todos los aspectos que nos pueden llevar a negociar con éxito.

Debe advertirse que el gráfico es puramente indicativo. Las fronteras entre las diversas fases son borrosas en la realidad y pueden solaparse. Así por ejemplo el análisis de la situación lo pueden hacer conjuntamente, en un momento dado, las dos partes implicadas, para verificar hechos y contrastar valores. La planificación puede ir acompañada de negociaciones con terceros para mejorar las alternativas existentes y la "salida" de las negociaciones pueden ser auténticas o falsas seguidas por el regreso del negociador que aparentemente ha huido.

Aunque se tratarán las diferentes cuestiones señaladas en otros apartados, nos ocuparemos aquí de las fases principales en que se divide una negociación y que son las siguientes:

- Análisis de la situación –Negociar o no negociar.
- Planificación –para obtener información y definir la estrategia.
- Negociación propiamente dicha durante la que se aplicarán las tácticas negociadoras.
- Cierre del acuerdo.

Lo primero que debe hacerse es definir el problema y analizar la situación, antes de decidirse a negociar. Ante todo debemos estar seguros de que realmente tenemos un conflicto o si se trata de un espejismo, imaginado por nosotros, por causa de una mala información o de una percepción defectuosa de su naturaleza. Incluso, si tenemos tal problema es conveniente estudiar si podemos ignorarlo, si se resolverá por sí sólo con el tiempo y no "entrar al trapo" irreflexivamente, aunque hayamos sido invitados para ello. Debe recordarse, además, que negociar no es más que un medio –entre los muchos que existen– para resolver un conflicto.

http://goo.gl/rBpfjb





Esquema de negociación de Harvard

En ésta fase es de gran utilidad el estudio de la Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado (MAPAN), que no es más que el análisis de otras posibilidades de acción diferentes a la del acuerdo que se vaya a negociar. Hecho éste examen se decidirá si debemos negociar, o no, y entraremos –en el caso afirmativo– en la fase de **planificación.** En esta fase debe recopilarse la información que sea relevante para nuestro propósito y que va– según los casos –desde el estudio de con quién desearíamos negociar –persona o entidad– si es posible elegirla, hasta el estudio económico y el comportamiento histórico de la otra parte con la que vayamos a negociar, pasando por la información posible sobre las personas concretas que negociarán y el estudio del entorno socio-económico y psicológico que pueden conformar el marco del conflicto.

Una vez obtenida la información correspondiente se podrá planificar la estrategia a seguir. Posteriormente, definida la estrategia, se iniciará la **negociación** propiamente dicha, en la que habrá que aplicar, dentro del marco estratégico establecido, las tácticas oportunas y valerse de las destrezas negociadoras que se posean, adaptándolas a las situaciones cambiantes.

Durante toda la negociación será preciso hacer un **análisis permanente** de las mejores alternativas posibles al acuerdo negociado (MAPAN), para reajustar nuestra postura y objetivos o decidir salirse de la negociación emprendida. Incluso puede ocurrir que previamente a la negociación se establezca una "prenegociación" para que las partes decidan de qué forma se va a negociar, acuerden un calendario a seguir o los criterios objetivos que se van a aplicar. Por último se deberá hacer el **cierre del acuerdo** recapitulando los convenios alcanzados y recogiéndolos– en su caso– en un documento. No obstante el esquema mostrado no debe engañarnos dándonos una visión sólo parcial de lo que es una negociación. Una negociación es asunto de dos o más partes y el mismo esquema que se abre ante nosotros se despliega ante LOP como un espejo del nuestro. Combinando los esquemas de las dos partes la situación es la siguiente:



Tanto NUP como LOP tienen sus propios objetivos e intereses, sus respectivas MAPAN y, consecuentemente, sus particulares "puntos de salida". El zona comprendida entre las dos MAPAN– zona de posible acuerdo o ZOPA– constituye el área de concesiones, dentro de la cual pueden maniobrar las partes, aunque sujetas a la información disponible en cada momento, sus particula-

res suposiciones y prejuicios, las circunstancias y la influencia que en cada momento ejerzan sobre ellas otras partes interesadas. Para negociar buscaremos información, idearemos estrategias, desarrollaremos movimientos tácticos y procuraremos averiguar cual es la MAPAN de LOP que hará lo mismo respecto a nosotros.

Debe advertirse que la MAPAN puede ser un concepto subjetivo, y que las partes pueden tener estimaciones diferentes da las MAPAN en juego. Por otro lado las MAPAN son cambiantes con el tiempo, por lo que la ZOPA se estira y encoge según las circunstancias.

Hechas estas reflexiones pasaremos a continuación a considerar las disciplinas que debemos dominar, que son las siguientes:

En el planteamiento estratégico:

- Principios básicos de negociación.
- Análisis de la situación.
- Planificación.

En el desarrollo táctico:

- Cómo comunicarse
- Cómo gestionar las relaciones con los demás.
- Técnicas de persuasión.
- La argumentación.
- El poder de los relatos.
- Principios de creatividad.
- Aplicación de estratagemas.

Cómo negociar, el planteamiento estratégico

La respuesta a la cuestión de "¿Cómo negociar?" ha de ser por fuerza de gran amplitud, pues abarca multitud de temas que incluyen: qué es lo que se debe negociar y con quien, donde y cuando debe hacerse, de qué manera hay que hacerlo, la selección de las estrategias y las tácticas que deben aplicarse y el empleo de habilidades negociadoras específicas.Siguiendo de nuevo el sabio consejo de Confucio, comencemos por ver qué son la **estrategia** y la **táctica** antes de entrar en los planteamientos correspondientes de la negociación. Aunque hay quien ha definido la estrategia como "seguir disparando para que el enemigo no se entere de que nos hemos quedado sin munición", vayamos más a fondo de la cuestión. La palabra **"Estrategia",** deriva de la palabra griega *stratégos*, que quiere decir "el arte del general", y viene definida en el DRAE como: "Arte, traza, para dirigir un asunto". Sin que entremos en demasiadas disquisiciones filosóficas parece claro que es una actividad propia del general, del jefe, del mando... y que **consiste en determinar qué es lo que hay que hacer.** La palabra "**Táctica",** viene de *taxis*, también del griego, y significa "orden, disposición" indicando el DRAE que es el "Arte que enseña a poner en orden las cosas" y el "Método o sistema para ejecutar o conseguir algo", con lo que también parece claro que **la táctica consiste en cómo hacer las cosas que ha determinado la estrategia,** y en contraposición con ésta última sería "el arte de los soldados".

Estas interpretaciones no tienen por qué aplicarse en exclusiva al caso de negociaciones entre grupos organizados. También a título individual podemos ser "el general" y tener reflexiones estratégicas –"¿qué es lo que hay que hacer?"– y ser "el soldado" que tiene que hacerlo, utilizando para ello las armas del lenguaje, la persuasión y las estratagemas oportunas.

Principios básicos de negociación

Aunque una negociación puede ser una tarea altamente compleja, que difícilmente se puede simplificar, es cierto que existen principios básicos cuyo

respeto es fundamental para lograr el éxito e impedir que nos vayamos por las ramas en vez de centrarnos en el problema real. Algunos de estos principios han sido seleccionados por Ury, Fisher y Patton, en el desarrollo del Proyecto Harward de Negociación[45] en el contexto de lo que ellos llaman *negociación basada en fuertes principios* o *negociación basada en méritos*, que es, por definición de ellos mismos, un procedimiento de negociación para conseguir de forma amigable resultados eficientes y mejorar las relaciones personales. No están contempladas a fondo en este proceso la negociación a "cara de perro", ni tampoco las negociaciones "gana-pierde", y desaconsejan la negociación posicional –es decir aquella en la que se regatea sobre las posiciones que adopta cada parte y no sobre los intereses– pero los principios básicos son de utilidad en cualquier situación, pues indudablemente son mejores las negociaciones en las que las dos partes ganan. Estos principios se refieren a:

- Las personas.
- Los intereses.
- Las opciones.
- Los criterios.
- La capacidad de control.

Separar a las personas de los problemas

En toda negociación intervienen dos factores: los problemas y las personas. Existe un problema –deseo que satisfacer o conflicto que resolver– que anhelamos solucionar y para ello hemos de tratar con personas que tienen las claves de nuestros deseos o de las que depende la solución del conflicto. Con mucha frecuencia se confunden estos dos factores, se mezclan, se identifica el problema con las personas hasta el punto de que las personas llegan a ser el problema. Las personas se enfadan, se deprimen, se odian, tienen deseos antagónicos, no perciben las cosas de la misma manera y acaban olvidando sus verdaderos intereses ofuscados por la presión de las emociones. Debe reconocerse que estas situaciones de encono y los malos entendidos pueden darse y deben ser evitadas –separando los problemas de las personas– pues confunden la mente, oscurecen el entendimiento de las dos partes e impiden que se llegue a una solución racional.

El "problema" debe ser para cada parte como un faro hacia el que dirigir toda la atención, no debiendo permitirse que las cuestiones personales –las nuestras y las de nuestro antagonista– desvíen su atención del objetivo principal, evitando conflictos y confrontaciones inútiles. Sin embargo no basta con que tengamos clara esta idea. Las personas están ahí y tenemos que tratar con ellas, tal como son, reconociendo sus intereses, sus ambiciones y sus temores y procurar cambiar sus percepciones, apaciguarlas, tranquilizarlas, y persuadirlas para alcanzar nuestro objetivo ayudándolas a conseguir el suyo en el proceso de intercambios.

[45] Getting to Yes - Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton

De aquí la necesidad de “separar a las personas de los problemas”. Debemos definir el problema, no perder nunca de vista que lo que deseamos es lograr su resolución y tener en cuenta que las personas son las vías que nos van a permitir alcanzar la meta propuesta o los obstáculos que lo pueden impedir. Además debemos considerar las dos cosas por separado y tener en cuenta, por un lado, el problema y por otro las necesidades de las personas, sus intereses y sus emociones.

Esto requiere una actitud proactiva por nuestra parte. Hay que dedicar atención a las personas y averiguar cuáles son sus verdaderas dificultades, ambiciones y temores, debemos “ponernos en sus zapatos”, y emplear con ellas los principios de una buena comunicación, los de la escucha activa, el uso e interpretación del lenguaje del cuerpo y otras técnicas de persuasión que más adelante se explicarán .Y lo que decimos no es aplicable sólo a LOP, sino también a nosotros mismos, tanto si somos un negociador único como si dirigimos un equipo de negociadores. En primer lugar debemos conocer –y reconocer– nuestros propios intereses, temores, prejuicios y sentimientos, para evitar decisiones precipitadas, percepciones erróneas y posibles explosiones emocionales. El reconocimiento de nuestro estado emocional puede llevarnos incluso a la decisión de recurrir a mediadores para no tener que negociar nosotros mismos, como puede ser en el caso de los conflictos matrimoniales o entre socios, que pueden estar precedidos por un doloroso historial de traiciones, engaños y humillaciones –reales o percibidas– que nos van a impedir separar los problemas de las personas, impidiendo una efectiva negociación.

Sorprendentemente numerosas negociaciones fracasan por no haberse identificado o concretado los intereses de las partes. Al no estar claros esos intereses las negociaciones se eternizan y giran sobre sí mismas de forma interminable. Es preciso conocer bien nuestros intereses, transmitírselos claramente a LOP y averiguar cuales son los suyos. Sólo así se podrá negociar.

Si disponemos de un equipo negociador, debemos también preocuparnos de las personas que lo componen y averiguar sus puntos de vista, sus intereses, sus ambiciones y sus temores.y hacer lo mismo respecto al equipo de LOP.

Todo negociador, como, tal tiene tres niveles de interés en una negociación:

- **Los intereses del grupo al que pertenece:** Se le deben dar a conocer tales intereses y lograr que los comparta, pues puede suceder que no esté de acuerdo con ellos, al menos totalmente, por lo que consciente o inconscientemente puede dificultar su logro.
- **Sus intereses personales:** Su situación personal puede resultar afectada por el resultado de la negociación.

Debemos preguntarnos cosas como:

- ¿En qué le puede afectar el resultado de la negociación?
- ¿Qué efecto puede tener sobre su porvenir?
- ¿Qué consecuencia tendrá en su departamento?
- ¿Qué consecuencia puede tener sobre su trabajo y sus proyectos?

– ¿Qué pueden pensar de él sus propios votantes, electores, jefes y subordinados?

- **Sus relaciones:**
  - ¿Cómo puede influir la negociación en sus relaciones con sus mandatarios?
  - ¿Cómo puede influir la negociación en sus relaciones con LOP?
  - ¿Cómo pueden influir las negociaciones en sus relaciones con los demás miembros del equipo negociador?
  - ¿Cuales son sus relaciones con los miembros del equipo de LOP?
  - ¿Cuales pueden se sus afinidades por su profesión, nacionalidad etc.?

Un negociador hábil debe estar atento a estos tres niveles de interés de los componentes de su propio grupo y también del de LOP, pues puede servirle para aunar intereses, evitar conflictos, establecer puentes o dividir al adversario. En cualquier caso se debe prestar la mayor atención a las personas, se debe discutir con ellas abiertamente sobre las percepciones y los intereses de las dos partes, expresar las propias emociones, ayudarlas a "salvar la cara" y contribuir al reconocimiento de su éxito ante sus mandatarios. Sun Tzu, el famoso estratega Chino, cuando escribió El Arte de la Guerra –que es el primer tratado conocido sobre estrategia y la ciencia militar– advirtió ya que:

- Si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo no tienes por qué temer el resultado de cien batallas.
- Si no conoces al enemigo, pero te conoces a ti mismo, tienes las mismas posibilidades de ganar que de perder.
- Si no conoces al enemigo, ni te conoces a ti mismo, todos tus combates se contarán por derrotas.

Concentrarse en los intereses y no en las posiciones

Con mucha frecuencia las negociaciones se inician con la adopción de posiciones drásticas: "Yo quiero por este automóvil 20.000 Euros!","¡No daré por él más de 15.000!" Estas posiciones esconden sin embargo los verdaderos intereses de las dos partes. Una dispone de un automóvil usado que desea vender, lo antes posible, para obtener dinero con el que comprarse otro más grande, pues su familia ha crecido, de cara a las vacaciones de verano que se aproximan. Además, vendiéndolo ya, no tendrá que hacer frente a una renovación de la póliza de seguros, y se ahorrará una plaza de aparcamiento o el riesgo de tener que aparcarlo en la calle. La otra parte tiene un coche viejo y quiere otro en mejores condiciones, también pensando en las vacaciones, pero tiene problemas de tesorería que le dificultan pagar los 20.000 € solicitados. Para el vendedor, el comprador es un "pájaro en mano" y para el comprador se trata de una buena oportunidad, puesto que debido a la proximidad del verano la oferta escasea y la demanda es muy alta. Como puede apreciarse existe un interés subyacente y común, que es el de realizar una transacción rápida por las ventajas que aportaría a los dos. Una posible solución podría ser llegar a

un acuerdo de compraventa por 18.000 €, de los cuales 15.000 € se pagarían al contado y el resto después del verano. Las posiciones pueden bloquear las negociaciones, escondernos nuestros propios intereses y ser el origen de una pugna de voluntades en la que nadie quiere ceder – ceder sería además "perder la cara"– y las partes se convierten en esclavos de las posiciones adoptadas, olvidando cual es su verdadero interés inicial... con lo que pueden llegar las vacaciones sin que ninguno haya resuelto su problema: veranear con un coche más grande y veranear con un coche más nuevo.

Por estas razones las partes deben cooperar para descubrir sus múltiples y verdaderos intereses, teniendo en cuenta que los más básicos suelen estar relacionados con la seguridad, el bienestar económico, el reconocimiento por parte de terceros, el sentido de pertenencia a un grupo y el control de la propia vida. Los intereses deben aflorar de forma viva y quizás formar parte de una historia, aprovechando el poder de los relatos del que más adelante hablaremos en el apartado XI. Para anticipar algo de lo que allí se dirá, piense lo diferente que sería, respecto a la toma de posiciones, que el vendedor empezase diciéndose: "He tenido un niño y el coche se me ha hecho pequeño, por lo que tendría que comprar otro..." y el comprador confesase: "mi coche está muy viejo y no me atrevo a salir de vacaciones con él, pero el suyo me parece algo caro y en este momento me viene muy mal pagar la cantidad que usted me pide...". No puedo asegurar que acabasen sollozando el uno en el hombro del otro, pero seguramente se acercarían más a la solución del problema que insistiendo en "¡Yo quiero!, ¡Yo quiero!".

Inventar opciones de mutuo beneficio

Otro principio básico de negociación es el de inventar opciones en mutuo beneficio y rechazar la idea de que el pastel tiene un tamaño fijo. El ejemplo anterior muestra cómo se puede llegar a una solución creativa que resuelva los problemas de las dos partes: vacaciones con coches ade-



Encuentre el camello que le falta

cuados, ahorro de los gastos del seguro y del parking y una transacción económica aceptable para ambos. La forma de hacerlo –que se ilustra más ampliamente en el apartado XII, Principios de Creatividad– consiste en separar la generación de ideas de su crítica prematura, siguiendo los principios del "brainstorming".

Un ejemplo clásico que suele utilizarse para ilustrar el concepto de "aumentar el pastel" y conseguir "soluciones de mutuo beneficio" es el de dos niñas que discuten por la propiedad de una naranja anteriormente citada. También es del máximo interés la historia que nos cuenta William Ury, cofundador del Método de Negociación de Harvard sobre el reparto de unos camellos.

Utilizar criterios objetivos

Por mucho que se recomiende negociar sobre intereses en vez de hacerlo sobre las posiciones, y se canten las excelencias de las negociaciones en la que ganan los dos, lo cierto es que en la vida real se llega a menudo a puntos muertos, por intransigencia de las partes o por su diferente percepción de un asunto, y es necesario recurrir al empleo de criterios objetivos aceptados por las dos partes. Estos criterios, según los casos, pueden ser: la aplicación de normas oficiales de construcción o de calidad, los precios del mercado, las "buenas prácticas" profesionales, los precedentes, la jurisprudencia, los principios éticos o las decisiones de un árbitro o mediador acordado por las partes.

Análisis de la situación

Negociar o no negociar. Esa es la cuestión.

Antes de entrar en ninguna negociación debe analizarse cuáles son las circunstancias en las que nos encontramos y si debemos o no negociar. Esta etapa es de la mayor importancia, puede ser incluso vital, y –curiosamente– suele omitirse en muchos de los libros sobre negociaciones. En ellos nos vemos abocados indefectiblemente a negociar. Ya estamos "metidos en el lío" desde el principio y obligados a concebir estrategias, desarrollar tácticas, utilizar el lenguaje del cuerpo, urdir estratagemas y elaborar argumentos Sin embargo no tiene que por qué ser así. Embarcarse en una negociación puede ser algo muy serio. Como se recordará, las negociaciones pueden ser proactivas –cuando somos nosotros los que las iniciamos– o reactivas –cuando se nos propone negociar o se produce un conflicto de tal naturaleza que nos gustaría resolver.

También pueden ser ineludibles –cuando no hay más remedio que negociar– e inaceptables –cuando lo que se nos propone está fuera de nuestras posibilidades, derechos o escala de valores. Lo primero que se debe hacer es determinar en qué caso nos encontramos.

Qué es lo que negociamos

Negociación Proactiva: Imaginemos, por ejemplo, que deseamos comprar una casa de veraneo. Nadie nos obliga a ello, ni tampoco para nosotros es una cuestión vital hacerlo, pero si nos descuidamos nos encontraremos negociando para la compra de una casa concreta, que nos gusta y se halla en un lugar que creemos conocer bien. Esta simple cuestión puede llevarnos a situaciones incómodas. La casa nos encanta, el verano está próximo y hay que tomar decisiones, el precio nos parece alto y no conseguimos una rebaja suficiente, habrá que hacer unas reformas y comprar nuevos muebles, no disponemos de todo el dinero, la bolsa está por los suelos. La casa es una oportunidad, pero ya se sabe que las oportunidades llegan siempre en los momentos menos oportunos.Todo ello nos pone nerviosos, se producen discusiones de pareja y los hijos empiezan a adoptar posiciones propias, pues a unos les gusta el lugar y a otros no. En tales circunstancias debemos preguntarnos realmente qué es lo que deseamos y qué es lo que tenemos que negociar.¿Cuál es el problema real? ¿Por qué queremos comprar una casa? ¿Por qué tiene que ser esa? ¿Por qué tiene que ser ahora? ¿Por qué tiene que ser en aquel lugar? y ¿Nos lo podemos permitir? Puede que descubramos que lo que queremos en realidad es hacer una inversión, y en ese caso existen otras soluciones. Puede ocurrir que simplemente deseemos resolver el veraneo y en tal caso se pueden considerar otras alternativas y lugares, incluso es posible que la mejor solución no sea comprar nada, ya que ello nos convertiría en unos veraneantes cautivos de nuestra casa y nos encontraríamos obligados a ir siempre al mismo sitio. cuando preferiríamos conocer más mundo. La inversión además no produciría nada y el supuesto ahorro respecto a veranear en una casa de alquiler o en un hotel puede ser un espejismo si contamos todos los factores. ¿Debemos o no debemos comprar una casa? Y ¿Es esa la casa que debemos comprar? ¿Qué urgencia tenemos? Estas son las preguntas que debemos responder antes de ponernos a negociar.

El mismo esquema se repite prácticamente en cuestiones más complejas, como puede ser la compra por una empresa de una instalación industrial, la de otra compañía o la de unas patentes. ¿Qué deseamos con ello? ¿Queremos diversificar nuestra producción? ¿Aspiramos a una integración vertical de nuestras actividades? ¿Apetecemos nuevos mercados? ¿Se pueden conseguir los mismos efectos con otros procedimientos?

¡Y qué decir de las relaciones de pareja! ¿Deseamos verdaderamente divorciarnos y entrar en las penosas negociaciones de "¿quién se queda con los niños?" "¿para quién va a ser la casa?" o "¿qué pensión habrá que considerar?" Antes habría que darle muchas vueltas al asunto y estudiar las posibles alternativas: ¿es tan insoportable nuestra vida?, ¿hemos recibido efectivamente ofensas imperdonables?, ¿podemos dar, los dos, nuevos enfoques en nuestro trato para hacerlo más atrayente?, ¿qué daño van a sufrir los hijos se los quede quien los quede? Y sobre todo ¿hemos hecho todo lo posible para resolver las diferencias?, ¿hemos recurrido a mediadores amistosos?, ¿hemos "negociado" una reconciliación antes de entrar en la "gran negociación" de un divorcio? y, finalmente, ¿vamos a estar mejor divorciados? Tenemos que aclarar bien qué

es lo que queremos antes de iniciar una negociación que no tiene por qué ser ineludible.

Negociación Reactiva: Otro caso diferente es el de la negociación reactiva. Nosotros no habíamos pensado en negociar nada, pero bruscamente nos podemos encontrar obligados a adoptar una posición negociadora. Vivimos en un piso de alquiler y el dueño nos dice que necesita el piso para una hija suya que se va a casar y que debemos desalojarlo. Esto puede suponernos un grave contratiempo. Estamos bien instalados, tenemos buenas comunicaciones con los lugares de trabajo de los miembros activos de la familia y los colegios de los niños están cerca. Además recientemente hemos hecho reformas en la casa y esa inversión a fondo perdido vamos a dejar de disfrutarla. Realmente no nos interesa marcharnos y nos vemos indefectiblemente obligados a negociar. Nos encontramos en un caso claro de negociación reactiva e ineludible y debemos explorar las posibilidades de resolver el problema proponiendo un aumento de alquiler e incluso la compra del piso para resolver el problema del propietario. Este quiere un piso para su hija, pero el nuestro no tiene por qué ser el mejor para ella, ya que puede tener diferentes necesidades de capacidad, distribución y sobre todo de ubicación que podría ser más próxima a su lugar de trabajo o del de su marido. Quizá le viniese muy bien comprarse un piso más pequeño, en un sitio más cómodo para la nueva pareja y que les quedase incluso algún dinero. En este caso, y aunque nosotros no lo hubiésemos querido, pues no entraba en nuestras previsiones entrar en la dinámica de una compra, solicitud, obtención y devolución de un crédito etc. no tendremos más remedio que negociar para intentar quedarnos en una vivienda que nos satisface. Puede ocurrir también que, sin haberlo presagiado, nos encontremos ante una demanda de divorcio. Nos encontramos forzados a una negociación para defender nuestros intereses y los de otros miembros de la familia...pero puede ocurrir que negociar el divorcio sea la negociación equivocada y que lo que tuviera que negociarse fuera el "no divorcio" antes de caer en el traumática procedimiento de una separación.

Cartografía del conflicto

Para analizar el problema que queramos resolver es oportuno levantar lo que podríamos llamar el "mapa del conflicto" y que en el caso de complicadas negociaciones, como las referentes a algunos conflictos geopolíticos, pueden requerir el empleo de mapas reales, puesto que la cuestión puede afectar a aspectos relativos a demarcaciones fronterizas, barreras naturales, la distribución de etnias y religiones en la zona, el juego de alianzas y la eventual intervención de terceros hostiles. Baste recordar el conflicto de Irak, en el que han estado implicados los kurdos y los chiitas, lo impredecible de las reacciones de Siria y Turquía, el efecto de la alargada sombra de Israel, la presión de las manifestaciones callejeras en todo el mundo o su efecto sobre el mundo islámico. Algo análogo puede ocurrir en el caso de las grandes maniobras en el mundo de los negocios, puesto que las negociaciones emprendidas y su resultado pueden provocar reacciones de los gobiernos, las autoridades locales, los competidores, los clientes y suministradores, las entidades financieras o los

sindicatos de trabajadores. En cualquier caso, también en las negociaciones más sencillas y en las interpersonales es conveniente enmarcar el problema planteado en su contexto y analizar el alcance de la negociación esbozada, estudiando cuales son sus posibles complicaciones, con qué aliados podemos contar y quienes pueden ponerse del lado de la parte contraria.

Situar el conflicto en un marco tiene el mismo efecto que hacerlo con una fotografía. Se focaliza y resalta lo fundamental y se elimina lo accesorio.

Los puntos a considerar en esta fase son:

- Contexto del conflicto: Cuáles son sus antecedentes y sus causas. Los conflictos no nacen en el vacío y tienen una historia.(Por ejemplo la historia de una desavenencia conyugal).
- Partes implicadas: Además de las partes directamente involucradas –o actores principales– pueden existir partes secundarias, simpatizantes o potenciales aliados nuestros que pueden resultar incluso afectados por el resultado de la negociación, (p.e. los padres e hijos de los cónyuges) y puede haber también enemigos inesperados.
- Objetivos e intereses: Debe distinguirse bien la diferencia entre estos dos conceptos. Los objetivos suelen ser las posiciones adoptadas por las partes y los intereses los verdaderos motivos que las mueven. Esta distinción es fundamental pues las negociaciones deben centrarse en los intereses y no en las posiciones, como recomienda el Proyecto Harvard de Negociación. Obviamente para desarrollar una buena negociación no basta con identificar nuestras propias posiciones e intereses, sino que también se deben averiguar las de la parte contraria. Una buena parte de la negociación propiamente dicha consiste en averiguar –cooperativamente– cuales son los intereses reales de cada uno y orientar la negociación en la dirección adecuada y no hacia falsos objetivos cuyo logro no satisfagan los intereses verdaderos de las partes.
- Contraste de creencias y valores: Las negociaciones pueden resultar afectadas por las creencias y escala de valores de cada una de las partes implicadas y es conveniente conocerlas para saber con qué tipo de prejuicios y reacciones podemos encontrarnos. En cierto modo este es el caso de las negociaciones transculturales a las que nos hemos referido, aunque no afecta sólo a las diferencias entre las naciones, sino también a otras características de las partes negociadoras, como pueden ser: su sexo, su edad, su cultura, sus preferencias políticas, su experiencia o su religión.
- Consecuencias colaterales del resultado de una negociación: Aunque el objetivo primario de una negociación sea inicialmente el de defender nuestros intereses, se pueden producir efectos, quizás inesperados desde su comienzo, como puede ser la reducción de una tensión emocional entre las partes o el descubrimiento de un problema ignorado en sus verdaderas dimensiones y la profundización en él. En éste sentido un conflicto, y su solución negociada, pueden representar una oportunidad para:
  - Conseguir un cambio positivo.
  - Reevaluar las relaciones con LOP.

– Satisfacer necesidades no logradas.
– Aumentar nuestros conocimientos.
– Adquirir nuevas destrezas.
– Reconocer y apreciar diferencias.
– Aumentar nuestra fuerza y la de LOP.
– Desarrollar una actividad creativa.

Para ello es preciso adoptar una disposición de ánimo adecuada y aplicar la habilidad necesaria para explorar las posibilidades positivas que el conflicto nos ofrece y hacer esto desde el respeto a LOP y a su cultura y sus valores, que pueden diferir de los nuestros, como puede ser en el caso de un conflicto laboral, un conflicto de pareja o un conflicto interracial.

- Capacidad de control: En el análisis de la situación es provechoso contemplar cuales son los peligros de una escalada y cuáles los sistemas para evitarla. Esto puede ser por el propio deseo de las partes de mantener unas relaciones estables, como por el recurso a terceras partes amistosas, a posibles mediadores, árbitros o el concurso de la ley. La capacidad de control puede ser fundamental en las ocasiones en la que existe una gran carga emocional, como puede ser el caso de una negociación familiar por cuestiones de herencia o una separación matrimonial. La historia reciente nos proporciona ejemplos dolorosos de lo que puede ser la pérdida del control como ocurrió en Vietnam o en Irak. Finalmente hemos decidido negociar, o nos vemos obligados a hacerlo. Sabemos –o creemos saber – qué es lo que queremos y sabemos –o creemos saber– con quien vamos a negociar. Ha llegado el momento de la preparación.



Conferencias de William Ury
"Más allá de un no"

Estudio de la mejor alternativa posible a un acuerdo negociado (MAPAN)

Goethe decía "Donde faltan los conceptos se coloca una palabra en el momento oportuno"[46] Este es el caso del término BATNA, que ideado por Roger Fisher y William Ury –autores del libro "Getting to Yes" y miembros del Proyecto de Negociación de Harvard– se ha extendido con gran fortuna. BATNA es el acrónimo de "Best Alternative to a Negociated Agreement" (Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado) que traduciremos como MAPAN.

En este caso, el concepto no faltaba realmente, pues todo negociador –profesional o a título particular– sabe, o intuye, que la consecución de un acuerdo puede no ser la mejor cosa para él y que en ocasiones la mejor alternativa puede ser incluso "quedarse como estaba". Pese a ello en la realidad se ha comprobado que la aplicación de esta idea a la práctica es confusa y hay quien se obceca en llegar a un acuerdo sin haber explorado las alternativas suficientemente, aplicando así un remedio que es peor que la enfermedad. Sin embargo, desde que se ideó el término, todo negociador ilustrado que se precie anda a vueltas con su MAPAN y la MAPAN de LOP durante toda la negociación, obteniendo con ello gran provecho. Y es más; también echa mano de algunos primos que le han salido a la MAPAN, como son la AEPAN (Alternativa Estimada Posible a un Acuerdo Negociado) que es una alternativa, pero que no tiene por qué ser la mejor y la PAPAN (Peor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado) concepto que puede ser utilizado por alguna de las partes para intimidar a la otra y que sirve también para analizar nuestras Mejores Alternativas. Debe tenerse en cuenta que MAPAN es la mejor alternativa posible "sobre el papel" y que siempre se corre el riesgo de que luego en la práctica no responda a nuestras expectativas y "salgamos de Guatemala para caer en Guatepeor". Podemos imaginar una negociación para alquilar un local de nuestra propiedad. Si no alcanzamos la renta que nos hemos propuesto puede aparecer como MAPAN establecer en él un negocio propio –una librería por ejemplo– y explotar el local nosotros mismos. Pero ¿Hasta qué punto podemos acertar con esa decisión? ¿Qué medios y conocimientos tenemos? ¿Cuál es nuestra experiencia? ¿Con qué apoyos podemos contar? La MAPAN no es un concepto estático, sino que varía de acuerdo con las circunstancias, nuestras propias actividades para mejorarla, el desarrollo de la negociación que se emprenda, y la evolución de la MAPAN de LOP. Ante todo debe decirse que la MAPAN sirve para medir el poder negociador. Cuanto mejor sea la alternativa a seguir negociando mayor será nuestra fuerza negociadora, pues más fácil nos será suspender el trato. Lo mismo ocurre con la MAPAN de la otra parte y será la disparidad entre ambos valores la que marcará el poder negociador de cada uno.

Ahora bien, si es difícil determinar nuestra propia MAPAN aún es más difícil conocer cual es la de LOP y una buena parte del éxito de la negociación radica en averiguar su MAPAN y atinar en su evaluación. Una de las dificultades para ello es que, además de encontrarnos en lo que se llama una situación de "in-

[46] "Denn da wo die Begriffe fehlen. Stelt ein Wort in rechten Zeit ein".

formación incompleta", hay aspectos de tipo subjetivo y a los efectos prácticos LOP actuará de acuerdo con su propia estimación de las MAPAN respectivas.

Si LOP piensa que dispone de una excelente alternativa y es optimista en exceso estará inclinado a imponer unas condiciones desventajosas para nosotros y estará dispuesta, si no consigue los resultados apetecidos, a romper unas negociaciones que nos interesaría proseguir.

Esto abre todo un juego fascinante de maniobras. A veces nos convendrá que LOP conozca nuestra MAPAN –sobre todo si es bueno– otras veces será conveniente lo contrario, posiblemente las dos partes intenten transmitir falsas MAPAN y habrá que contrarrestar los posibles defectos de percepción de LOP si por ejemplo estima, de forma poco realista, que dispone de una excelente disyuntiva y asustarla advirtiéndola de que puede caer en una posible PAPAN.

Sobre la MAPAN se pueden considerar las siguientes categorías:

MAPAN de entrada: Se puede considerar que cada parte dispone de una "MAPAN de entrada" pues con la negociación lo que cada uno pretende precisamente es obtener unos resultados mejores de los de cualquier alternativa de que se disponga. Es como la primera mano de cartas que recibimos en un juego de naipes. Después, a medida que progresa la negociación, las dos partes reciben nuevas cartas que modifican la situación y se van modificando las posiciones respectivas, pudiendo distinguirse varias clases de MAPAN:

MAPAN de Salida: Es la alternativa que en un momento nos puede hacer preferir el abandono de la negociación, como sucede cuando encontramos otro socio, otro suministrador, otro cliente, otro trabajo u otra pareja.

MAPAN Interactivo: Se produce cuando las partes no llegan a un acuerdo y una de ellas decide entrar en una nueva fase de la negociación, como declarar una huelga o practicar un cierre empresarial, llevar un asunto a votación, convocar elecciones o recurrir a la fuerza.

MAPAN recurriendo a terceros: Ante el bloqueo de las negociaciones puede ocurrir que la mejor alternativa para una parte sea recurrir a la intervención de mediadores, árbitros o autoridades superiores, pudiendo llegarse al caso de que la mejor alternativa sea un pleito redcurriendo a los tribunales de justicia.

Esto por lo que se refiere a la mesa de negociaciones, pero las partes no se limitarán al juego sobre el tapete, sino que harán lo posible por mejorar sus MAPAN actuando simultáneamente en el mundo exterior. Para resumir la enorme casuística que puede darse, diremos a título de ejemplo, que los vendedores de pisos buscarán otros compradores y los compradores buscarán otros pisos, siendo ésta idea aplicable a cualquier tipo de negociación, de forma más o menos rebuscada.

Esta danza de MAPAN irá modificando la situación y nos llevará a lo que podríamos llamar nuevas MAPAN "de salida" ya que son los que cada parte considerará como confines del Área de Concesiones, que no debe sobrepasar con ulteriores negociaciones. Otro aspecto fundamental para todo negociador que actúe en representación de un grupo es que la MAPAN y el correspondiente "punto de salida" deben estar aprobados por la "jerarquía" correspondiente. Es de lo más desagradable y desmoralizador reanudar unas negociaciones que hemos roto, desde una

posición de indudable debilidad, por un imperativo del grupo representado por nosotros y que nos ha desautorizado. Por último; si no existe MAPAN, es decir si no existen alternativas mejores al acuerdo negociado: ¡Negocia! ¡Negocia! ¡Negocia!

Análisis de los riesgos

Para poder analizar la situación ante una negociación y sopesar la credibilidad de las informaciones alcanzadas y de las comunicaciones recibidas es preciso prestar atención al concepto del riesgo. Todo riesgo cae dentro de una de las tres categorías siguientes:

Riesgo aceptable: Es el que se puede permitir un jugador. Para decidir si un riesgo es aceptable, o no, debe estudiarse su probabilidad y sus consecuencias en el caso de que se den las peores circunstancias, y analizar si en tal caso produciría la destrucción del jugador o su empresa, un daño importante permanente o una consecuencia transitoria o de poca monta.

Riesgo inaceptable: Es la clase de riesgo que no puede permitirse un jugador, bien sea por las consecuencias graves e irreparables de los sucesos posibles, o por su alto grado de probabilidad unido a la generación de importantes daños. Otra razón por la que no pueden aceptarse algunos riesgos procede, paradójicamente, de las posibilidades de alcanzar un éxito.

Este es el caso en que un eventual triunfo no pueda ser explotado ulteriormente, bien sea porque no entre dentro de las actividades naturales del jugador que lo obtuvo o no se dispongan de los medios de capital y conocimientos para aprovecharlo. Aunque esta posibilidad puede parecer extraña a primera vista, la realidad es que está en la raiz del fracaso de numerosas empresas a las que el éxito ha empujado más allá de sus posibilidades, haciéndolas crecer hasta situarlas en condiciones económicas insostenibles. Es lo que se llama "morir de éxito" Cabe preguntarse si un ejemplo es la guerra contra Irak, en la que a los aliados les ha sido más fácil alcanzar el éxito y ganar la guerra, que conseguir la ulterior pacificación del territorio.

Riesgo ineludible: Es la clase de riesgo que, a pesar de la gravedad de un posible fracaso, no puede eludirse, ya que la alternativa de no afrontarlo es aún peor. Dentro de esta clase se encuentra el riesgo que acepta una persona atrapada por un incendio al saltar por una ventana, o el que afrontó la General Eléctrica al entrar en el campo de producción de energía nuclear, comprendiendo que no podía correr el riesgo de permanecer fuera de ese ámbito de actividades, a pesar de los peligros y costos que entrañaba.

El análisis de la situación y los cuatro principios de negociación

Una forma de completar el análisis de la situación es hacerle desde la perspectiva de los cuatro principios de negociación citados en el Punto IV; es decir teniendo en cuenta:

- Las personas.
- Los intereses.
- Las opciones.
- Los criterios.

Para hacer un diagnóstico efectivamente debemos considerar qué **personas** pueden intervenir en la negociación por parte de LOP y con qué equipo contamos, analizando sus perfiles e historial y cuáles son sus habilidades y conocimientos. Deberemos determinar cuáles son nuestros **intereses** y los de la parte contraria, así como los de los diferentes negociadores en cuanto individuos. Y en el capítulo de las **opciones** debemos detenernos tanto en las que puedan "inventarse" para que la negociación sea fructífera –a ser posible para las dos partes– como en el estudio de las MAPAN respectivas y su posible evolución. Finalmente conviene analizar a qué **criterios** objetivos se puede recurrir para solucionar posibles atascos en las negociaciones.

Planificación

La falta de preparación es la causa más común de los fracasos en las negociaciones.

Obtener información

El primer paso para planificar una negociación es obtener información sobre LOP y sus negociadores concretos, sobre nuestro propio equipo negociador, y sobre el poder negociador de cada parte

Información sobre LOP

En cualquier caso –e independientemente de las averiguaciones que pueda hacer– no infravalore a su adversario en una negociación. Ese hombre, quizás enclenque y vestido con mal gusto, o esa mujer, de aspecto frágil y voz de pito, que tiene ante usted, son supervivientes.

¿Supervivientes de qué? –se preguntará– pues son supervivientes de la vida a lo largo de la evolución de las especies. En su tiempo fueron unas células primitivas, luego unos microorganismos, se disfrazaron con mil caretas, nadaron en el seno de los mares, se arrastraron sobre la tierra y, poco a poco, llegaron a ser el homo –o mullier– sapiens que están negociando ante usted. Todos sus antepasados –fíjese que digo todos– a lo largo de unos 3.500 millones de años tuvieron los recursos y la energía para sobrevivir y no morir sin haberse reproducido. Resistieron cataclismos, inundaciones, epidemias, terremotos, fueron perseguidos por incontables depredadores, superaron guerras… así que algo tendrán dentro. Pero no tema por lo que le he dicho; no se infravalore tampoco a sí mismo. Hablando de forma metafórica también usted –y yo naturalmente– ha sido un

reptil, también ha nadado en los profundos océanos, y también se ha subido a los árboles y ha sobrevivido comiendo gusanos y saltamontes. Admírese a sí mismo, admire sus recursos potenciales y actúe con plena confianza en sus fuerzas, pues no tienen por qué ser inferiores a la de sus adversarios. Hecha ésta observación preliminar, debe afirmarse que es absolutamente necesario obtener la mayor información sobre LOP. Así, por ejemplo, si LOP fuese una empresa convendría obtener del Registro Mercantil las cuentas depositadas, su balance a lo largo de algunos años, información sobre su eventual situación de suspensión de pagos o quiebra, la relación de sus apoderados y el grado de poderes de que disponen. Convendría conseguir un historial de su cotización en Bolsa a través de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y puede ser de interés también –según el caso– conocer las patentes que están a nombre de la misma. Se debe investigar cual es la imagen de la compañía y cómo es aceptada por las autoridades y la comunidad donde residan sus plantas así como su historial en relación con otras empresa, suministradores y clientes. Si la negociación tratase sobre piso o un solar deberíamos obtener información del Registro de la Propiedad para conocer su situación efectiva y su titularidad y si se tratase de una separación, la mujer –que suele ser la parte más débil– debería estar bien informada sobre los retribuciones de su marido, sus fuentes de ingresos y su declaración sobre la renta, cosa que muchas veces desconoce. En una negociación entre un padre y un hijo, en relación con sus estudios y su comportamiento familiar, también hay cosas que saber: ¿fuma porros?, ¿se droga?, ¿de dónde saca el dinero para cierto modo de vida?, ¿con quien sale?, cuando dice que va a dormir a casa de un amigo ¿dónde duerme realmente? ..si es que duerme, ¿tiene algún problema que desconocemos?, ¿qué puede faltarle en el terreno afectivo y en el material? Debemos tener presente que también LOP intentará saber quienes somos y cómo somos y hará lo posible por informarse sobre NUP y sonsacar a nuestros representantes.

Información sobre los negociadores de la otra parte (Organigramas)

Ahora bien LOP no es sólo la empresa con la que negociamos, sino también los negociadores concretos con los que tengamos que negociar. Es conveniente conocerlos, saber qué conocimientos, experiencia y carrera tienen, cual es su imagen profesional y su posición en su compañía. Otro punto de interés es llegar a averiguar la dinámica interna del grupo negociador de LOP, cuales son sus relaciones internas, sus posibles rivalidades y los posibles intereses encontrados en torno a la negociación. Estos pormenores se pueden conseguir tanto mediante investigaciones externas como mediante el trato con los representantes de LOP en las reuniones o en las oportunidades que se presenten, o se provoquen, como comidas, viajes o reuniones informales.

Una importante fuente de información, para indagar cual es la posición de los negociadores de LOP, y lo que podemos esperar de ellos, son los organigramas de las empresas, cuestión de la que nos ocuparemos más adelante. El problema de la personalidad de los negociadores es más importante en el

enfrentamiento táctico, que en el planteamiento estratégico, pues en el primer caso el contacto personal es más directo. A primera vista podría suponerse que cada jugador seguirá una conducta racional y perseguirá en todo momento su máximo beneficio. La práctica de la vida cotidiana nos enseña que la realidad no es así y que los jugadores se dejan llevar por sus temperamentos y realizan jugadas conducidos por su personalidad o por el desconocimiento y su falta de aptitud para el juego. Un caso corriente es el del mal jugador de naipes o dominó que desconcierta al contrario, sin querer, y a veces lo vence, realizando jugadas que el oponente juzga equivocadamente al suponer que responde a un comportamiento racional.

En principio un jugador puede catalogarse –cuando se trata de una persona– como: maximizador simple, rivalista o cooperativo[47].

- El maximizador simple se interesa sólo por su propio beneficio.
- El rivalista desea en primer lugar quedar por encima de sus adversarios aunque ésto no le proporcione siempre el máximo beneficio.
- El cooperativo se interesa en ayudarse a sí mismo y también a sus oponentes.

Como toda clasificación, ésta no es ni completa ni exacta y, según las circunstancias, un mismo jugador mostrará, más o menos destacadas y mezcladas, las tendencias indicadas.

Otro punto a tener en cuenta es que los jugadores, es decir el individuo o conjunto de individuos que negocian por cuenta de una empresa, no son seres aislados que reciban el beneficio de sus aciertos o las consecuencias de sus fracasos de una forma directa. Sus intereses pueden no estar relacionados rigurosamente con el resultado de sus negociaciones, por lo que los conceptos de éxito, fracaso y riesgo tienen para ellos un significado completamente diferente que para la empresa que representan. Frecuentemente se puede comprender, o prever, mejor el comportamiento de una persona averiguando cual de las artes –que Pedro de Lorenzo nos señala en su "Libro del Político"– es la que está cultivando en el momento de las negociaciones. Si dentro de su empresa está ejerciendo "el arte de llegar" posiblemente está dispuesta a arriesgarse siempre que tal cosa no suponga un peligro manifiesto de retroceso. Será por tanto la suya una audacia calculada, combinada –más que con la prudencia -, con algunas coartadas personales. Le hace falta arriesgarse .... pero no puede fracasar.

Si se encuentra en la fase del "arte de prevalecer", será mucho más prudente y conservadora. Arriesgarse no tiene ventajas para ella y preferirá lo seguro, aunque para su empresa quizá no sea lo mejor. Si ya hubiera iniciado el doloroso –o jubiloso– ejercicio del "arte de retirarse", las cosas pueden cambiar de la forma más inesperada. Ni su prudencia ni su locura recaerán sobre ella... "apres moi le deluge", y es capaz, en una negociación, de quedarse tan quieta como las pirámides de Egipto o por el contrario emprender una revolución. Para no juzgar gratuitamente la honradez de los protagonistas recordemos que el comportamiento está realmente condicionado por la óptica de cada situación y que además es en

[47] Teoría del Juego-Morton D. Davis-Alianza Editorial.

gran parte inconsciente, aunque se racionalice y se den mil explicaciones justificativas. Una de las fuentes principales para informarse de nuestra posición respecto a LOP y con quién estamos negociando son, como se ha dicho, los organigramas de las compañías si bien son unas fuentes eficaces y engañosas a la vez.

Quién es quién en la organización: Los organigramas son esos hermosos y perfectos esquemas de pequeños rectángulos ordenados y relacionados entre sí mediante líneas, siempre rectas y precisas que señalan las actividades y sus relaciones de dependencia. En ellos todo está cuidadosamente previsto. Hay un Presidente, varios Vicepresidentes debajo y algún "staff" de unos y otros que aparecen unidos a las casillas principales con líneas horizontales. Las personas de estas posiciones parece que no mandan, pero mandan mucho y suelen ser –por selección natural– las más inteligentes –o así lo piensan ellas muchas veces con razón– ya que mandan por lo general a través de otras y por ello en pocas ocasiones corren riesgos por sus decisiones. Más bien se los hacen correr a los demás -precisamente a las personas que ellos ayudan –pues viven en un mundo abstracto mientras que los otros lo hacen en el mundo real. En los organigramas está claro qué departamentos y qué personas compran, cuales producen, cuales venden, cuales investigan y quienes son los que llevan las cuentas o la administración de personal. Las comunicaciones entre los departamentos se producen –o se deberían producir– a través de las líneas, como si estas fuesen tuberías o cables telefónicos que unen a unos con otros de una manera inequívoca. Además –sorprendentemente– cada una de las personas representadas en los rectángulos tienen un jefe y nada más que un jefe y sólo recibe instrucciones de él. La realidad luego resulta ser mucho más compleja. En muchas empresas nadie sabe quién es su jefe. Las vacaciones las debe concertar con una persona, los aumentos de sueldo los debe reclamar a otra, hay varias personas que le dicen lo que tiene que hacer y con sus subordinados –que son los que están en otros cuadritos por debajo de él– le pasa más o menos lo mismo.

Cuando quiere que hagan algo ya se han ido de vacaciones o están haciendo lo que otro le ha dicho que haga. Por tal razón hay que saber mirar los organigramas con ojo crítico y no dejarse llevar por las apariencias. Un avance en este sentido es considerar que detrás del llamado organigrama formal existe uno informal, que funciona mejor y que hay que intentar identificar.

Las secretarias se comunican entre ellas y se pasan noticias –y recetas– sin que sus jefes lo sepan y muchas veces están más informadas que ellos mismos pues manejan las fotocopiadoras y los ordenadores, y tienen los correos electrónicos, las noticias y los documentos mucho antes que otros los hayan leído. Los que son de la misma región o país –dentro de su organización– también están comunicados por lazos telúricos que trascienden las líneas de los organigramas y en otros casos son los que tienen las mismas profesiones los que mejor se entienden. Si las empresas son resultados de fusiones también se entienden mejor entre si las que proceden de cada compañía fusionada y así las compañías están llenas de mafias, en el mejor sentido de la palabra (que no sé muy bien cual es, pues a estas alturas no aparece en el Diccionario

de la Real Academia de la Lengua Española). Todas estas razones hacen que –como se decía al principio– los organigramas sean muy engañosos y no basta con saber qué casilla ocupa en él nuestro interlocutor en las negociaciones puesto que, por alto que esté, puede estar sometido a mil condicionante que le impiden decidir o le quitan autoridad dentro de su compañía regida por poderes fácticos. Hoy día la cosa puede resultar aún más complicada, pues ya hay empresas que presumen de no tener organigramas, sino de tener establecido un sistema flexible, una "network" de ejecutivos, en la que las personas son polivalentes y se pasan la pelota de la manera más inusitada sin recurrir a los canales de comunicación de los organigramas convencionales. Un símil podría ser el del enfrentamiento de dos equipos de fútbol. Los dos tienen un portero, dos defensas, tres medios y cinco delanteros, pero no se sabe si van a aplicar la técnica del "cerrojo", van a tener un "medio libero"... y cuando van a cambiar de estrategia, quizás, en pleno partido.

Así que desde el punto de vista de las negociaciones habría que decir "¡cuidado con el organigrama!" con el mismo énfasis que los carteles de "¡cuidado con el perro!". Por todas estas razones ha habido estudiosos de los organigramas que han identificado métodos y estilos que pueden servir para ilustrar las profundas diferencias que el organigrama más inocente puede ofrecer. Entre las diversas clases de organigramas podemos citar a título de ejemplo:

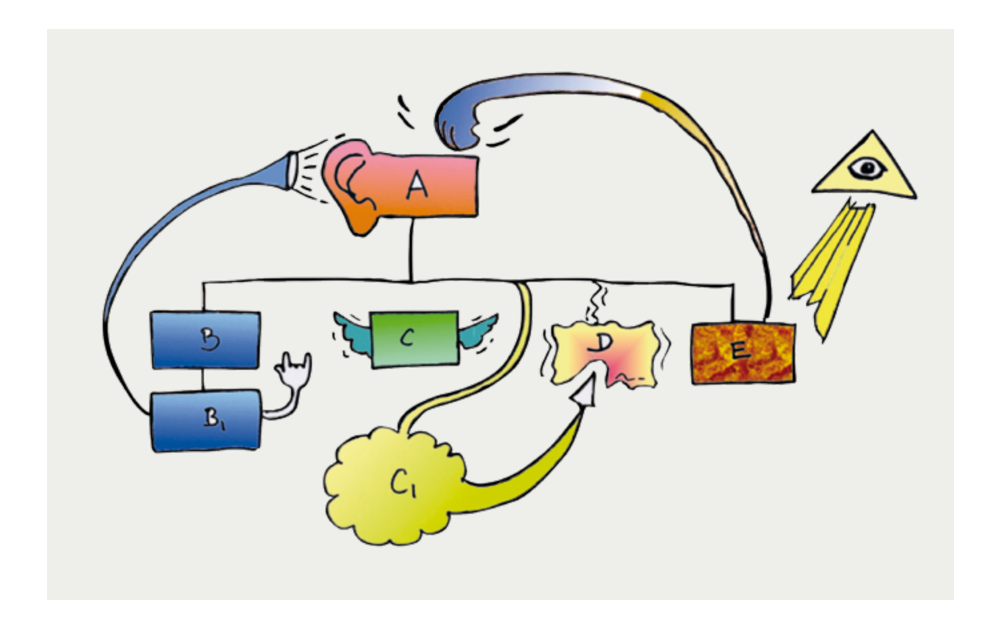
El "Organigrama tipo Árabe", en el nadie hace caso a nadie, todo el mundo va por libre, es individualista y se considera "primo del jeque".

Este organigrama puede parecer una broma, pero sesudos historiadores consideran que la decadencia del mundo árabe se debe a la incapacidad que tienen para organizarse y su falta de cohesión social, que se refleja en la escasez que existe en esos países de asociaciones, fundaciones, y organigramas de todo tipo. Obviamente negociar con una compañía que tenga una cultura de "tipo árabe" presenta las dificultades de que nunca sabremos con quién estamos hablando.

El "Organigrama tipo Italiano" que supone un considerable progreso respecto al organigrama árabe. Aquí hay jefes, hay subordinados y hay líneas de autoridad ... pero no muchas. También aquí prevalece el individualismo, aunque hay individuos que logran tener algunos colaboradores que les obedezcan.

El "Organigrama tipo "Bananero"", así llamado porque en él se producen numerosos cambios inesperados. ("¿Cómo te llamas? –Vicepresidente Primero– ¡Pum!¡Pum! ¡Te llamabas!") No se sabe nunca si la persona con la que estamos hablando va a ser eliminada repentinamente del mapa (del mapa organizativo) de la noche a la mañana y todo lo que hayamos avanzado o acordado con ella no va a servir para nada.

En otros organigramas, a pesar de su aspecto racional, pueden que manden más las mujeres, los hombres, los alemanes, los ingenieros de lo que sea…aunque formalmente se encuentren en los mismos niveles. Además es muy importante el organigrama visto desde la perspectiva del individuo. Según cómo vea el organigrama cada uno de sus componentes, ejercerá sobre él una influencia



diferente que puede afectar a toda su personalidad, bien sea de forma estimulante o produciéndole una gran depresión.

Y para finalizar este apartado consideremos el **"Organigrama Realista"** que aunque no estará plasmado en los documentos de la empresa es el más realista de todos y el que representa, mejor que todos los demás, la realidad empresarial.

Se trata de un organigrama "realista" –y no "surrealista" como podrían pensar algunos– y más valdría, en aras a la eficiencia, que a los jóvenes ejecutivos que entran en una empresa alguien les enseñase un organigrama como este –aunque fuese con carácter simbólico– pues les explicaría muchas cosas de las que verán en el futuro, ya que su organización es dinámica y cambiante.

En este organigrama se puede apreciar la lucha entre los "barones", los puenteos de información y autoridad, la malévola acción de algunos agentes externos (¿consejeros, bancos, personas de la administración....?) sobre algún ejecutivo. También se pueden observar los despistes de algunos y las maniobras de otros. El organigrama no representa más que una foto instantánea, la situación puede evolucionar rápidamente y las cosas pueden cambiar en segundos.

La lucha que aquí se representa no son sólo luchas de individuos, sino que muchas veces implican a departamentos completos que actúan unos contra otros en busca del poder.

Información sobre nuestro equipo negociador

Con cierta frecuencia nos sentimos excesivamente atraídos por averiguar cual es el equipo de LOP –quien lo forma, cuales son sus capacidades, cual es su historial– y descuidamos conocer suficientemente a nuestro propio equipo, lo cual puede ser incluso más importante que conocer al equipo del contrario,

pues es en el nuestro en el que reside una gran parte de nuestra fuerza...y también de nuestras debilidades. Ahora bien, el equipo no se forma por generación espontánea, sino que hay que construirlo, lo cual es una operación previa que implica conocer a las personas que lo formarán, elegirlos según sus habilidades y conocimientos, proporcionarles consignas y asignarles roles, por lo que este aspecto será considerado en un apartado más adelante cuando tratemos de **"La formación del equipo negociador propio".**

Información sobre el entorno

Las negociaciones tienen unos protagonistas –LOP y NUP –sobre los que debemos conseguir información, pero al mismo tiempo no se producen en el vacío, sino en un entorno que puede condicionar los resultados de las mismas y que desde luego supone un conjunto de amenazas y oportunidades para los negociadores. Por ello es primordial estudiar los parámetros que más pueden afectarnos, entre los que pueden encontrarse, según las circunstancias, los siguientes:

- Situación de la disponibilidad y los precios de los bienes o servicios implicados.
- Situación del suministro de materias primas (escasez, abundancia, accesibilidad, distancia, calidades...).
- Medios de comunicación.
- Entorno cultural.
- Situación de la tecnología (innovativa, obsoleta, amenazada...).
- Situación de las patentes (propiedad, plazo de vigencia, sometidas a pleitos...).
- Situación geopolítica (conflictos en la zona, régimen político, comunicaciones...).
- Estabilidad social (disponibilidad de mano de obra cualificada, conflictos laborales, inflación...).
- Entorno legislativo (estable o inestable, claro, adherido a normas internacionales, condiciones para un eventual arbitraje, repatriación de beneficios...).
- Influencia de terceros (competidores, grupos de presión, ecologistas radicales, sindicatos, intereses locales...).

Obviamente estos puntos son aplicables principalmente al mundo de los negocios en operaciones de cierta envergadura, pero el concepto es aplicable en operaciones menores. Lo importante es retener que prácticamente en toda negociación va a tener un efecto decisivo el entorno.

Cabría también hacer un listado para situaciones familiares o individuales, considerando, según el caso, por ejemplo: cual es la relación entre las dos familias de una pareja, con qué amigos sale un hijo, de qué estabilidad de empleo se dispone, cómo va la bolsa, cómo va la economía en la región, cómo evoluciona el precio de los pisos...y así casi hasta el infinito, teniendo presente

que: “Si viene un peligro por un lado mira también hacia el otro lado”, consejo que merecería ser un refrán chino.

Poder negociador

Una información fundamental para plantear la estrategia negociadora es el conocimiento del poder negociador de cada parte, la conciencia de cómo éste puede variar durante las negociaciones y tener en cuenta que, aunque en ocasiones puedan establecerse fórmulas matemáticas simples para describirlo, existen aspectos subjetivos por parte de los negociadores que no se pueden cuantificar.

El poder es la capacidad de influir sobre las decisiones de LOP.

Al planificar una negociación una de las cosas más esenciales es averiguar cual es nuestro poder negociador y también cual es el de LOP sobre nosotros.

Esto parece obvio, pero si al concepto de “poder” le aplicamos un “zoom” intelectual y profundizamos sobre él nos encontramos que la noción es muy amplia y que si no hacemos un análisis cuidadoso nos pueden pasar desapercibidos algunos poderes que podamos tener –y que al ignorarlos desaprovecharíamos lamentablemente– o poderes desapercibidos de LOP que, en su momento, podrían sorprendernos desagradablemente. Por lo pronto existen dos grandes clases de poder:

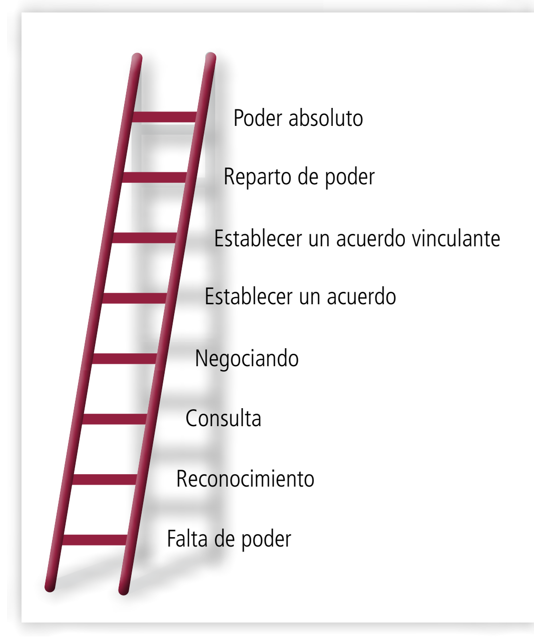
- Poder sobre...
- Poder para...

Poder sobre...: Es el que por alguna razón –autoridad, conocimientos, posición, información...- se pueda ejercer sobre personas, organizaciones, audiencias, medios de comunicación, aliados, parientes o cualquier otra clase de entidades implicadas.

Poder para...: Es el que se puede ejercer para:

- **Construir:** Es la capacidad para satisfacer los intereses o necesidades de LOP.
- **Obstruir:** Es la capacidad para bloquear la consecución de los deseos de LOP.
- **Abandonar:** Se tiene poder si podemos abandonar la negociación gracias, por ejemplo, a nuestra MAPAN.
- **Convencer:** Este poder procede de su fuerza de voluntad, confianza en sí mismo, habilidades y conocimientos... Es lo que podríamos llamar “el arte de negociar”.
- **Imponer:** Es el que proporciona la fuerza como puede ser el caso de las negociaciones con alguien que ostente un poder extremo (monopolio, estado, autonomía, ayuntamiento, gran compañía, sindicatos, suegros, profesores, policía...).
- **Premiar:** Es el que proviene de su capacidad de premiar a LOP concediéndole lo deseado.

– **Castigar:** Se tiene este poder si podemos sancionar a LOP si no se aviene a nuestros deseos.



– **Educar:** Frecuentemente en las negociaciones hay que ser capaz de "educar" a LOP para que elimine sus carencias, mejore su capacidad de comprensión y escuche mejor.

– **Ocultar:** Si de alguna manera se puede ocultar información

– **Perdonar:** Si podemos remitir la ofensa o la deuda de LOP.

– **Resistir:** Es el que permite resistir económica o emocionalmente una situación o un retraso en la finalización de las negociaciones.

– **Actuar con legitimidad:** Se dispone de éste poder cuando se detenta el poder legítimo derivado de la razón o la posición.

– **Aconsejar:** Cuando se dispone de autoridad de conocimiento

– **Disponer de aliados:** En algunas ocasiones puede ser la mayor fuente de poder.

Así podríamos seguir preguntándonos por diversas clases de **poder para** y construir una potente matriz con las entradas de **poder sobre,** que nos ayudarán a tener una visión clara sobre los poderes respectivos de las dos partes negociadoras.

Análisis del poder	Poder para			
Poder sobre	Construir	Premiar	Castigar	Resistir
A				
B				
C				
D				

Considerando la negociación en su conjunto es también de interés conocer en qué nivel nos encontramos en relación con LOP En términos generales podemos considerar la siguiente "escala del poder", que obviamente es aplicable a las dos partes:

Falta de Poder: En el escalón más bajo carecemos de poder; ni siquiera somos tomados en consideración y lo que ofrecemos es ignorado o menospreciado. Esto puede deberse a una percepción errónea, pues una de las partes puede suponer que la otra se encuentra en el escalón inferior por desconocer cual es su poder real y se comportará menospreciándola. En tales circunstancias la parte subestimada debería mostrar sus dientes de alguna manera.

Reconocimiento: El siguiente nivel –aún estando en los niveles más bajos– supone una diferencia cualitativa de suma importancia. Somos reconocidos, somos alguien y se reconoce un valor a lo que podamos ofrecer (mercancías, ideas, afecto, alianzas...).

Consulta: Viene a ser la expresión práctica del nivel anterior. No sólo hemos sido reconocidos, sino que nos convertimos en un interlocutor de LOP.

Negociación: Nuestro poder tiene un valor tal que pueden entablarse negociaciones entre las partes.

Establecer un acuerdo: Las partes negociadoras reconocen sus respectivos poderes y llegan a un acuerdo de principios.

Establecer un acuerdo vinculante: Lo que anteriormente podía ser simplemente un acuerdo de intenciones pasa a ser un acuerdo formal y vinculantes para las dos partes.

Compartir el poder: Se ha conseguido un equilibrio de fuerzas tal que las dos partes comparten prácticamente el poder.

Poder absoluto: Bien sea por su posición, conocimientos, fuerza, aliados, habilidad negociadora o las características de su MAPAN una de las partes alcanza el poder absoluto.

Esta clasificación sirve para obtener una idea del poder de las partes, pero debe advertirse de algunos aspectos que pueden ser engañosos. La escala no es plenamente objetiva, de forma que cada parte puede suponer su propia situación y la de LOP ubicándola en un peldaño equivocado.

Por ejemplo, LOP puede suponer que NUP está en el escalón más bajo por desconocer realmente cual es su poder real, y se comportará subestimándolo.

Independientemente de las reflexiones anteriores respecto al "poder sobre" y al "poder para" y la "escala del poder" una información fundamental para plantear la estrategia negociadora es el conocimiento del **poder negociador** de cada parte, la conciencia de cómo éste puede variar durante las negociaciones y tener en cuenta que, aunque en ocasiones puedan establecerse fórmulas matemáticas simples para describirlo, existen aspectos subjetivos por parte de los negociadores que no se pueden cuantificar. Podemos definir el **poder negociador** de un negociador individual, o de empresas, del siguiente modo:

$$\textbf{Poder Negociador de A= PNA} = \frac{\text{Costo para B de no llegar a un acuerdo con los términos de A}}{\text{Costo para B de llegar a un acuerdo con los términos de A}}$$

Estas fórmulas son tan simples de utilizar como un boleto de las quinielas… la única dificultad, consiste en saber qué es lo que hay que escribir en cada sitio. Una de las dificultades de aplicación es que tras su apariencia puramente matemática esconde aspectos subjetivos de difícil estimación. Así puede ocurrir que se conozca exactamente y en términos numéricos y monetarios los parámetros a utilizar, pero no será fácil estimar que valor tienen subjetivamente para el oponente. De todas formas y aún excluyendo que estas fórmulas puedan aplicarse al pie de la letra pueden obtenerse de ellas conclusiones orientativas aceptables. La primera y obvia conclusión es que el poder negociador de un jugador será tanto mayor cuanto más grande sea el numerador y más pequeño el denominador. Para que A aumente su poder sobre B, debe procurar, si está en su mano, que el costo para B, de no llegarse a un acuerdo con él sea máximo y que los términos del acuerdo sean mínimos para B. Aquí nos salimos incluso del campo numérico por entrar en los de la sicología y la dialéctica, pues para los propósitos de A basta con que B simplemente se convenza de los graves inconvenientes que tiene no llegar a un acuerdo con A y lo poco costoso que es alcanzar tal acuerdo, aunque esto no sea totalmente cierto. Otra forma de aumentar el numerador de PNA es también el empleo de la amenaza, pero no debe ignorarse que ejerciéndola no sólo A modifica su poder negociador, sino de una manera automática varía también el de B. Si el cumplimiento de la amenaza tiene para A un costo importante contribuye también a aumentar el numerador de PNB, pues formará parte del costo que tiene para A no llegar a un acuerdo con los términos de B. En este caso sería más claro escribir la fórmula así:

$$\textbf{Poder negociador de A} = \frac{\begin{array}{r}\text{Costo para B de no llegar}\\ \text{a un acuerdo}\\ \text{con los términos de A}\end{array} + \begin{array}{l}\text{Consecuencia para B}\\ \text{de cumplirse}\\ \text{la amenaza de A}\end{array}}{\begin{array}{c}\text{Costo para B de llegar a un acuerdo}\\ \text{con los términos de A}\end{array}}$$

Si el cumplimiento de la amenaza de A no tiene un costo desproporcionado con los objetivos perseguidos, será plausible para B, temerá que se materialice y alterará efectivamente el poder negociador de los dos contrincantes. Una ventaja de la amenaza es que a posteriori puede renunciarse a su empleo y por lo tanto desaparece del costo que debe pagar quien la utiliza como arma de persuasión.

Formación del equipo negociador propio

Anteriormente se ha dicho que debemos conocernos a nosotros mismos, incluido nuestro propio equipo negociador. Pero la cuestión va mucho más allá, no sólo tenemos que conocer al equipo sino que tenemos que establecerlo y organizarlo. También en éste caso –sorprendentemente– son demasiadas las negociaciones que fracasan por descuidar este aspecto y los negociadores de una parte se encuentran con LOP sin apenas haberse conocido, ni haber estu-

diado juntos las estrategias y tácticas a seguir, ni haberse repartido los papeles ni haber fijado un objetivo.

Para formar un equipo puede seguirse el procedimiento de las **"12 C"** que a continuación se describe y que consiste en analizar 12 áreas de interés interrogándose sobre ellas, para formar un equipo eficiente. A continuación se plantean algunas preguntas a título de ejemplo:

1. Consecuencias:

- ¿Se sienten los miembros del equipo responsables de su éxito o fracaso?
- ¿Disponen de un margen de maniobras para aceptar riesgos razonables con el fin de conseguir mejores resultados?

2. Compensación:

- ¿Cual es el resultado para ellos si realizan un trabajo bien hecho?
- ¿Está previsto que reciban algún premio o compensación por ello?

3. Coordinación:

- ¿Trabajarán las personas de los diversos departamentos con eficacia y consiguiendo sinergias?
- ¿Se han asignado prioridades y recursos apropiados a los componentes del equipo?

4. Claridad en las expectativas:

- ¿ Ha señalado la alta dirección claramente sus expectativas y los resultados que espera del equipo?

5. Contexto:

- ¿Comprenden todos los miembros del equipo los motivos de la creación de su grupo específico?

6. Compromiso:

- La organización a la que pertenecen ¿está buscando nuevas formas para fortalecer el esfuerzo del equipo o por el contrario se está apoyando en sistemas más antiguos y tradicionales'
- La organización ¿está planificando la mejora del equipo y analizando sus eventuales fallos?

7. Capacidad:

- ¿El equipo está formado por las personas adecuadas, en sus adecuados roles, para utilizar de la mejor manera sus fortalezas individuales?
- Si al equipo le faltan recursos o destrezas ¿saben donde encontrar ayuda?

8. Consignas:

- ¿Se han asignado las responsabilidades apropiadamente?
- ¿Se han determinado los objetivos?
- ¿Tiene el equipo una agenda?
- ¿Cómo se medirá el éxito o fracaso del equipo?

9. Control:

- ¿Siente cada miembro del equipo que tiene suficiente libertad sobre su tarea/responsabilidad?
- ¿Cuáles son los factores limitativos implicados en la consecución de los objetivos del equipo?
- ¿Sabe cada miembro del equipo ante quien responde y como será juzgado su trabajo?
- ¿Tiene un plan de acción el equipo?

10. Colaboración:

- ¿Comprenden los miembros claramente la definición de "equipo"?
- ¿Tienen relaciones interpersonales?
- ¿Tiene el equipo cooperación de terceros?

11. Comunicación:

- ¿Conocen los miembros del equipo sus prioridades?
- ¿Pueden los miembros del equipo proporcionar el adecuado feedback necesario?
- ¿Pueden hablar los miembros del equipo honesta y abiertamente entre sí?
- Si no pueden ¿cuáles son las barreras que lo impiden y cuales las posibles soluciones para eliminarlas?

12. Creatividad e innovación:

- ¿Apoya la compañía/organización el cambio y la innovación?
- ¿Cómo serán premiados los miembros que aporten ideas nuevas y creativas?
- ¿Proporciona la compañía/organización recursos para estimular la creatividad y la innovación?

Como puede verse éste es un exhaustivo cuestionario que obliga a plantearse toda una serie de asuntos a los que deben darse respuestas y soluciones. Esto exige determinar quienes son las personas más adecuadas par negociar, averiguar si estarán, disponibles durante todo el proceso, establecer unas reglas de juego, determinar objetivos etc etc.. lo cual supone toda una serie de reuniones, y consultas y el desarrollo de un trabajo serio de preparación. Aunque pueda parecer excesivo en algunos casos, sobre todo en negociaciones no empresariales, sirve para dar un buen repaso a cuestiones que pueden plantearse incluso en negociaciones personales o familiares. En cualquier caso el empleo del cuestionario –incluso de una forma somera– no se parece en nada a lo que se hace con demasiada frecuencia y que a continuación caricaturizamos: "El Lunes nos reuniremos con M&F[48] para tratar de las patentes. Conviene que venga alguien de la fábrica, otro del laboratorio y un abogado del servicio jurídico".

Además un equipo, en la vida corriente, puede estar formado por uno mismo, un amigo, un pariente...¿sabe cada uno qué papel juega en la negociación

[48] Mortadelo y Filemón, por si tiene curiosidad

planteada?, ¿conoce los objetivos?, ¿saben el pariente y el amigo que los dos están implicados en el asunto?, ¿va a derivarse para ellos algún beneficio o perjuicio según el resultado?, ¿tiene el equipo un plan?, etc. etc.

Definir estrategias

Planificar una negociación, según se ha mostrado en el "Esquema de una Negociación", requiere no sólo obtener información, sino también definir una estrategia. Esto requiere determinar unos **objetivos**, establecer el **procedimiento de aproximación,** y estudiar la posible **política de alianzas.**

Objetivos

Para definir la estrategia a seguir es preciso establecer previamente unos objetivos. Como recordará hemos definido la estrategia como "lo que hay que hacer", y para ello es necesario establecer unos objetivos pues lo que vamos a hacer es, precisamente, hacer algo para conseguirlos. Esto parece sumamente claro, pero de nuevo nos encontramos con la absurda situación de que se ignoran con frecuencia los verdaderos objetivos que se desean alcanzar. Queremos comprar un piso, por ejemplo, pero no tenemos claro ni donde, ni cuanto debe costar, ni como debe ser, ni cuando lo necesitamos. Lo mismo puede ocurrir con el deseo de un aumento de sueldo. ¿Es el sueldo lo mismo que los ingresos? ¿Podemos tener mayores ingresos con una modificación de un sistema de primas? ¿Cuánto es lo que querríamos aumentar nuestros ingresos? La mayor remuneración ¿puede ser a expensas de un traslado? ...

Los anglosajones sostienen que un objetivo debe ser INTELIGENTE, de SMART en inglés:

Specific:	Específico
Measurable:	Medible
Achievable:	Alcanzable
Realistic:	Realista
Timed:	Situado en el tiempo

Si prefiere una regla mnemotécnica en español, puede recordar que "**REMAS** hacia tu Objetivo", por: **R**ealista, **E**specífico, **M**edible, **A**lcanzable, **S**ituado en el tiempo

(Con un poco de osadía por nuestra parte podemos intentar mejorar la plana a los anglosajones y proponer incluso unos objetivos MAS INTELIGENTES –SMARTER– añadiendo dos virtudes más al objetivo perfecto:

Effective:	Efectivo, sostenible
Relationship builder	Constructor de relaciones)

- **Específico:** El objetivo debe ser específico y preciso dentro de lo posible. Si se trata de la compra de un piso debemos alcanzar una idea de la zona en la que lo deseamos, el número de habitaciones que queremos, y demás condiciones que nos puedan interesar.

- **Medible:** Para una mayor precisión convendría que el objetivo fuese mesurable y que de alguna manera se pudiese cuantificar. Por ejemplo: Alcanzar en una venta un beneficio porcentual determinado o conseguir un aumento de sueldo del X %. Si el objetivo debiese conseguirse por etapas, convendría poder medir el progreso.
- **Alcanzable:** Los objetivos no deben ser inalcanzables, ni tampoco excesivamente bajos pues en ambos casos carecerían de sentido. En la compra de un piso puede que nuestra economía nos permitiese alcanzar la adquisición de un piso del orden de 500.000 €, pero no más. Tampoco podemos pretender conseguir el piso que deseamos por un precio muy inferior.
- **Realista:** Aunque nuestras posibilidades alcancen la cifra anterior ¿es realista ese precio teniendo en cuenta la zona que pretendemos y demás condiciones del piso buscado?
- **Situado en el tiempo:** Debemos establecer para cuando deseamos alcanzar nuestro objetivo. Puede ser, por ejemplo, que debamos comprar un piso antes de una determinada fecha antes de que nos casemos o nos trasladen a la ciudad donde deseamos comprarlo.
- **Efectivo:** El objetivo perseguido debe dar, si se consigue, una solución duradera a los problemas o conflictos planteados. Conseguir el objetivo de obtener la paz en un conflicto armado o familiar no será sostenible si la paz conseguida no satisface suficientemente a las partes. Con cierta frecuencia conseguir un objetivo es "pan para hoy y hambre para mañana".
- **Constructor de relaciones;** Ya hemos visto que en las negociaciones se debe separar a las personas de los problemas, para que sean más efectivas. Sin embargo los buenos negociadores procuran que el acuerdo establecido –es decir el logro del objetivo– sirva también para establecer y/o estrechar relaciones entre las partes, tanto en vistas a una "paz duradera" como ante la expectativa de nuevos negocios o tratos o por satisfacción personal... pensando quizás en lo que dijo Abraham Lincoln: "¿Acaso no destruyo a mi enemigo cuando lo convierto en mi amigo?"

Tipo de aproximación

En lo que se refiere a la forma de aproximación entre LOP y NUP podemos distinguir diferentes posibilidades, que en cierto modo forman ya parte de la estrategia a seguir.

- Aproximación directa: Una de las partes se dirige a la otra planteando una negociación, como puede ser: la compra o venta de bienes o servicios, una separación matrimonial, o una propuesta de asociación para explotar o emprender un negocio.
- Hecho consumado: Es el caso de una demanda , un desahucio sin previo aviso, un abandono del hogar o una OPA hostil.
- Invitación genérica: Se invita a alguien para iniciar una negociación para un asunto de interés para ambas partes.

- Petición de oferta: Mediante una petición de oferta se entra en contacto con otras partes interesadas.
- Intermediarios: Se puede hacer un aproximación mediante intermediarios relacionados con las dos partes.

Política de alianzas

Es de la mayor importancia explorar las posibles alianzas que ambas partes puedan alcanzar. Entre los grupos a considerar se encuentran, según los casos: socios, amigos, parientes, competidores, organos de la administración, sindicatos, organiaciones empresariales y, en general, otras partes interesadas.

Decidir Estrategias

Como se ha explicado anteriormente **la estrategia consiste en determinar qué es lo que hay que hacer**. Ciertamente son muchas las consideraciones que habría que tener en cuenta, pero existen esencialmente dos grandes familias de estrategias, dentro de las cuales se pueden desarrollar otras más concretas adaptadas al caso que en cada ocasión nos ocupe. Estas son:

- **Estrategias de creación de valor (Win-Win o Gana-Gana):** Esta clase de estrategias buscan que ganen las dos partes, alcanzandose acuerdos de la mutua conveniencia, aumentando el tamaño del pastel. Es el caso del ejemplo típico, tan repetido en los libros sobre negociaciones por su simplicidad y capacidad expresiva, y ya mencionado anteriormente de las dos niñas que se reparten una naranja.
- **Estrategias de Reclamación de Valor (Win-Lose o Gana-Pierde):**Estas estrategias están encaminadas a obtener algo a expensas de la otra parte y por ello reciben el nombre de "Gana-Pierde" pues lo que uno gana lo pierde el otro. Aquí "el pastel" no crece y la parte que se coma uno define la que queda para el otro. Realmente esta definición es algo exagerada pues aunque, por ejemplo, en la venta de un automóvil la rebaja que eventualmete se consiga es a expensas de unos menores ingresos del vendedor no puede decirse siempre que uno gana y el otro pierde, pues la transacción puede ser beneficiosa para ambas partes.

Cómo negociar, el desarrollo táctico

El desarrollo táctico de una negociación se funda en tres pilares esenciales:

–**La Comunicación.**

–**La gestión de las relaciones con los demás.**

–**La Persuasión.**

Cómo comunicarse

Qué es la comunicación

Como se ha dicho una negociación es, entre otras cosas, "un proceso basado en la comunicación". Por ello debemos dedicar algunas reflexiones a éste concepto puesto que será con la comunicación con la que lograremos ser persuasivos, activando poderosas fuerzas interiores, y con la que obtendremos información vital para nuestros propósitos..Un principio que aparece recogido en el preámbulo de la Constitución de la UNESCO dice:

> *"Ya que las guerras comienzan en las mentes de los hombre*
> *es en este lugar donde debe efectuarse la defensa de la paz"*

Se trata de un pensamiento muy breve, pero constituye todo un programa de comunicación y, si reflexionamos sobre él, podremos darnos cuenta de que la comunicación es prácticamente el único medio no violento –y de buena fe– para resolver los conflictos, bien sean estos bélicos o sociales y lo mismo si se aplica a grupos que a individuos. Por eso es de lamentar la falta de conocimiento y la falta de atención que se presta en el mundo a la comunicación en su sentido más amplio y la falta de educación existente sobre esta cuestión. Es cierto que disponemos de medios potentísimos de comunicación: disponemos

de la palabra hablada, la escritura, la prensa, la televisión etc. etc. pero ¿qué es lo que se dice?. Nos han enseñado a hablar, pero ¿se nos ha enseñado a hacernos comprender? Se nos ha enseñado el sentido de las palabras, pero ¿se nos ha enseñado a escuchar? ¿Nos ha enseñado alguien lo que significan los gestos, los silencios o las preguntas?

La comunicación es un proceso de doble sentido: hay que emitir un mensaje y alguien tiene que saber escucharlo. La Comunicación se ha definido del siguiente modo: **"La Comunicación se lleva a cabo cuando el emisor dice algo que cambia los conocimientos del oyente"** y podemos añadir que: **"La Buena Comunicación se logra cuando el emisor dice algo que cambia los conocimientos del oyente en el sentido deseado"** Esta nueva versión pone toda la responsabilidad sobre el agente activo, es decir el emisor. Es éste el que desea ser entendido y tendrá que elaborar y transmitir sus mensajes de forma que pueda ser comprendidos –o más bien aceptados– por encima de los condicionados del oyente y de sus posibles prejuicios. Para esto no basta simplemente dominar la escucha activa, sino que debemos hacer que LOP se comunique bien, facilitándole las cosas y "educándolo" en cierto modo a lo largo de las negociaciones. Si sabemos controlar nuestras reacciones y regular nuestro lenguaje debemos conseguir que él haga lo mismo, manteniéndonos sosegados y bajando nuestra voz, impidiendo una escalada de destemplanzas. Si en el fondo de la agitación de LOP radica algún temor debemos mostrar empatía. Y si LOP no sabe llevar una reunión podemos introducir la aplicación de algunos métodos eficientes de trabajo:

- "¿Qué le parecería si preparásemos una agenda...?"
- "¿Podríamos hacer una lista de los temas que más nos preocupan a cada uno...?"
- "¿Qué tal si entre los dos preparamos una nota de la reunión...?"
- "¿Y no podríamos dejar este punto en el que nos hemos atascado para más adelante?"

Si nos atenemos al concepto de comunicación de acuerdo con la física clásica observamos que existe una serie de conceptos concatenados que se muestran en el esquema. En el caso de una comunicación telefónica –por ejemplo– estos elementos son los siguientes:

- Un Emisor (la persona que llama).
- Un Codificador (el teléfono que convierte los sonidos en impulsos electromagnéticos).
- Un Canal de Transmisión (las líneas telefónicas).
- Un Decodificador (el teléfono del receptor que convierte los impulsos en sonido).
- Un Receptor (la persona que recibe la llamada).

El mensaje que se desea transmitir viene afectado por lo que en física se llama "ruido", que son los factores externos que distorsionan su pureza (mala cobertura, ruido real, tormenta eléctrica, carga de la batería...). Otro agente de distorsión es lo que hemos llamado "factores de perversión" que son las



acciones fraudulentas de terceros para perturbar la calidad y contenido del mensaje, como pueden ser interferencias provocadas o el lanzamiento de rumores o mentiras.

En el esquema hemos introducido los conceptos de "escucha activa" y "retroacción" ya que si el objetivo de la comunicación es, tal como se ha dicho: **"Cambiar los conocimientos del oyente en el sentido deseado"** tenemos que conocer previamente cuales son tales conocimientos mediante la información y la escucha activa y vigilar cómo estos van siendo modificados como consecuencia de nuestro mensaje. Cualquiera de los elementos de esta cadena que falle trastornará nuestros propósitos de comunicación y por ello es necesario prestar la mayor atención a cada uno de ellos.

El Emisor: En términos amplios podemos considerar que éste sea un individuo cualquiera que quiera comunicarse en sus negociaciones personales y cotidianas o el equipo negociador de una empresa. Si se tratase de una compañía **el Emisor** sería una persona –o un equipo– preparada para esta misión de forma que pueda actuar como portavoz durante las negociaciones, que esté entrenada para saber comunicarse y negociar y que a ser posible tenga una bien ganada reputación. El emisor puede tener muy diversas personalidades y ser: un informador, un colega, un espía, el "poli bueno" o el "poli malo"...y según quien sea imprimirá un cierto sesgo a su mensaje. No debe olvidarse que también aquí existe un "lenguaje de cuerpo", que no tiene que ser necesariamente el de los "cuerpos" de los negociadores. También las compañías "hablan" a través de su imagen, sus informes, sus balances, y los olores, el humo y el ruido de sus instalaciones.

La Codificación: El mensaje que el emisor debe producir debe ser codificado de algún modo. Entre los medios de codificación se encuentran el uso de la palabra hablada y escrita y la utilización de los más diversos medios de comunicación (vídeos, folletos, documentos informativos…).

Obviamente todos estos medios deben ser utilizados para obtener el propósito deseado y llevar al oyente el mensaje propuesto en la forma más adecuada, teniendo en cuenta las características del mismo, las circunstancias del momento, el canal a utilizar y las particularidades de la audiencia. Podemos encontramos aquí con lo que debería ser un trabajo a desarrollar por especialistas. Si es importante la fase oral de una negociación, no lo es menos lo que se dice por escrito ni tampoco los materiales que pueden utilizarse en apoyo de la consecución de un objetivo.

Si los esfuerzos negociadores personales vienen posteriormente debilitados por una mala presentación y un mal material de soporte toda la misión se verá comprometida.

El Canal de Transmisión: Se ha dicho que “el mensaje es el medio” y esto tiene gran parte de verdad. No tiene el mismo efecto el mensaje enviado por el negociador implicado en una transacción que el recibido de otras fuentes, como puede ser la información obtenida por acceso a la “tramoya”, o el que, procediendo de nuestro oponente, estimamos que es espontáneo y no manipulado. Tampoco es lo mismo el mensaje de un negociador de segunda fila o de fuentes irrelevantes que el que proceda de una persona o institución de elevado rango o prestigio. Un aspecto que afecta al canal de transmisión es cómo se efectúe esta, pues la transmisión no es igual si se realiza en una reunión formal que si se produce con ocasión de comidas, visitas o viajes o se ejecuta en un idioma distinto al del receptor.

La Decodificación: El proceso de **Decodificación** es el que tiene lugar cuando el receptor recibe un mensaje. No basta con lo que el mensaje diga, sino de la interpretación que de dicho mensaje haga el receptor. Esta interpretación depende de muchos factores, como es la cultura del receptor, su marco de referencia, sus temores, sus prejuicios, su dominio del idioma si se emplean otras lenguas, e incluso el momento de la recepción y su procedencia. Una persona que tenga una buena opinión sobre la conducta y eficiencia de un emisor no interpretará un mensaje igual que otra que desconfíe de él. El proceso de la **decodificación** no es ajeno al **emisor** ya que éste puede influir sobre la decodificación del mensaje, eligiendo el tono, el lenguaje y el estilo de la forma más apropiada para el momento y las características del receptor, pudiendo actuar también sobre su marco de referencia, si se ocupa de emplear en su apoyo todo el prestigio que pueda tener o el de la organización que represente. Cuando se desarrollan negociaciones en entornos multiculturales el idioma generalmente elegido suele ser el inglés. Si el inglés es su segundo idioma medite sobre su nivel de comprensión y de expresión, y no dude en recurrir a buenos intérpretes si fuese necesario. Como habrá observado las negociaciones están llenas de matices, sutilezas y ambigüedades, y no disponer de la capacidad de entenderlas o practicarlas puede suponer una gran desventaja.

El caso más peligroso es cuando se cree dominar suficientemente el idioma y se siente algún complejo por la utilización de intérpretes, pues se supone que si usted, cuando llama a la puerta de su habitación un camarero de un hotel inglés es de los que responde: "¡if, if", "¡Between, between!" –para decir "¡Sí, sí!, ¡Entre, entre!"– no tendrá ninguna duda en utilizar intérpretes en las negociaciones... ¿o si?

El Receptor: Al emitir un mensaje, el emisor debe tener muy en cuenta quien será el receptor, cuales son sus características, sus conocimientos y cual será su actitud en el momento en que lo reciba. El problema es incluso más complicado si se tiene en cuenta que el **Receptor** puede no ser una sola persona, sino un grupo que además puede ser heterogéneo. Es también importante el grado o tipo de cultura del receptor, para ajustar la expresión al nivel de sus conocimientos.

Efecto del Ruido: Como se habrá podido ver para que el mensaje pase correctamente del **Emisor** al **Receptor** tienen que darse toda una serie de circunstancias favorables a través de toda la cadena de transmisión. A estas dificultades viene a añadirse lo que en la ciencia de las comunicaciones se entiende por **Ruido,** que son todas aquellas causas aleatorias que contribuyen a deteriorar el mensaje, y que en nuestro caso pueden ser noticias o rumores que debemos detectar. Para evitar su efecto los mensajes a enviar deben ser redundantes, es decir deben ser en cierto modo repetidos y sobreabundantes y tener en cuenta el "ruido" específico del caso que nos ocupe. En el mismo lenguaje, hablado o escrito, utilizamos estos medios de forma continua. No nos hace falta oír o leer perfectamente un texto, ya que las concordancias entre los géneros, el empleo de los artículos, las declinaciones de los verbos nos hacen añadir lo que falta o no percibimos. Esta es la razón por la que es tan difícil percibir una errata en un texto por mucho que lo leamos; ya que inconscientemente el cerebro, ante los mensajes redundantes, hace él mismo las correcciones necesarias como se muestra en el siguiente párrafo que seguramente leerá con facilidad:

> *Sgeun un etsduio de una uivenrsdiad ignlsea, no ipmotra el odren enel que las ltears etsan ecsritas, la uicna csoa ipormtnate es que lapmrirea y la utlima ltera esten ecsritas en la psiocion cocrrtea. El rsteo peuden estar ttaolmntee mal y aun pordas lerelo sin pobrleams. Etso es pquore no lemeos cada ltera por si msima proqe la paalbra es un tdoo. Pesornamelnte me preace icrneilbe...*

Factores de Perversión: En los sistemas físicos de comunicación no existe este concepto, pero sí en las comunicaciones humanas en las que puede producirse la intervención malévola mal intencionada de grupos eventualmente interesados en crear confusión, como ocurre cuando los partidos políticos recurren a las pancartas, los agitadores combaten la globalización con procedimientos violentos o algunos ecologistas intervienen en casos, como el de la plataforma "Brent Star", sin ninguna razón, como posteriormente se demostró. A niveles más modestos la misma perversión puede suscitarse por otras partes interesadas en el conflicto, como pueden ser parientes, vecinos o grupos rivales o de la competencia.

Escucha Activa y Retroacción: Como puede apreciarse el proceso de Comunicación es muy complejo y delicado. Es preciso por ello averiguar en primer lugar cuales son **"los conocimientos del oyente"** para intentar "**modificarlos en el sentido deseado"** con nuestros mensajes, eligiendo los mejores procedimientos (lenguaje, soporte y canales) y averiguar, mediante algún sistema de retroacción, cómo están llegando y cómo son entendidos y aceptados para efectuar las rectificaciones necesarias.

Hasta tal punto la escucha activa es el fundamento de la buena comunicación, que a continuación nos extenderemos más sobre éste asunto.

Escucha activa

Si le preguntasen qué es la comunicación, lo más probable es que su cerebro le envíe imágenes de un orador en un estrado, un locutor de televisión, una persona hablando por un altavoz o incluso un periodista escribiendo un artículo, pero casi con toda seguridad no se le aparecerá la imagen de alguien escuchando atentamente.

Sin embargo el fundamento de toda comunicación –y consecuentemente de la persuasión– está en la escucha, en el más amplio sentido de la palabra. Plutarco dijo que si se sabe escuchar se llegará a saber algo incluso de quien habla incorrectamente y Aristóteles observó: "El loco me intenta convencer con sus razones, mientras el sabio me convence con las mías", motivo por el que el sabio debe averiguar cuales son "las razones" de LOP.

Efectivamente si no conocemos "las razones" de LOP, sus intereses, sus prejuicios, sus temores, sus emociones y las circunstancias que rodean a la cuestión que deseamos negociar, no será posible persuadirle de nada. La escucha activa no es sólo una actividad destinada a obtener información, sino que sirve para establecer una relación social con el interlocutor e influir beneficiosamente en las emociones y en la forma en la que perciben las cosas ambas partes, puesto que nosotros tampoco tenemos por qué estar en posesión de toda la verdad. Además la escucha activa es una buena herramienta para procurar la "educación de LOP" a la que antes nos hemos referido. La escucha activa no es más que "tirar de la lengua"...pero con fundamento, como diría Arguiñano. El inicio de la escucha activa se encuentra en la empatía mostrada por el oyente, es decir su habilidad de imaginarse a sí mismo en el lugar del otro y su deseo de comprender sus sentimientos, deseos y opiniones y hacérselo saber. No se trata de un talento innato –aunque haya personas mejor dotadas para ello que otras– sino de una disciplina intelectual y emocional que puede aprenderse. Por ello la barrera principal para desarrollar una escucha activa está en nosotros mismos; para ejercitarla tenemos que estar en primer lugar dispuestos a escuchar y en segundo lugar tenemos que saber cómo hacerlo. Escuchar activamente suscita el deseo de la otra parte por comunicarse y relatar hechos o emociones que de otra manera habrían permanecido ocultos. Escuchar activamente es como



La escucha activa

encontrarse frente a unas rocas de la que apenas manan un par de gotas y conseguir que brote un surtidor abundante y muchas veces sorprendente, por su caudal y su contenido.

Escuchar activamente es hacer correr el agua de la creatividad.

No ser escuchado es una de las cosas más frustrantes y casi todo el mundo puede evocar alguna situación en su vida relativa a la falta de atención.

- **Preparación:** En primer lugar debemos mentalizarnos sobre lo que vamos a hacer y estar dispuestos genuinamente a escuchar. Debemos desterrar la idea de que lo sabemos todo y de que nuestros conocimientos son superiores a los de nuestro interlocutor, lo cual no es fácil pues consiste en arrinconar nuestro orgullo, al menos momentáneamente y luchar también contra nuestra propia estructura psicológica pues hablamos a una velocidad de 125 palabras por minuto (ppm), escuchamos a 300 ppm y pensamos a 800 ppm, con lo que corremos el riesgo de que nuestro propio pensamiento se adelante a los acontecimientos, nos distraiga y nos haga "soñar despiertos" sin enterarnos de lo que se nos está diciendo mientras tanto. Esta suspensión del orgullo supone evitar los juicios y las polémicas, así como hacer preguntas prematuras que puedan alarmar a LOP.

  Como refuerzo de lo dicho debemos recordar que la escucha activa no tiene por objeto único la obtención de información y que tan importante, o más que ello, es establecer unas buenas relaciones y mostrar empatía. Obviamente el proceso no tendrá éxito si de forma continua somos inte-

rrumpidos por: "mamá prepárame la merienda" o "le llaman por teléfono desde el Ministerio", por lo que deberíamos elegir bien el momento y el lugar para comunicarnos y tomar las precauciones necesarias para preservar nuestra intimidad. Forma también parte de la preparación estimar cuales pueden ser las capacidades y conocimientos del interlocutor, su posición en el proceso negociador, su estado emocional y –a ser posible– su perfil psicológico. Debe tenerse en cuenta que la escucha activa no requiere necesariamente un solo interlocutor, sino que puede aplicarse también a un grupo de negociadores.

- **Reformular:** Se trata de repetir o parafrasear lo dicho por LOP para incitarle a continuar.
- **Encuadrar:** Consiste en enmarcar las manifestaciones de LOP, tanto para que continúe su relato y asegurarse de haber comprendido bien, como para mostrar empatía.
- **Resumir:** Sirve para reunir en una sola frase los aspectos más importantes del relato.
- **Reflejar sentimientos:** Actuar como un espejo para mostrar que se está escuchando mostrando lo que podríamos llamar "empatía resonante" al compartir los sentimientos. "Pienso que realmente estarías aterrorizado".
- **Validar sentimientos:** Aprobar y compartir sentimientos. "A mi me habría pasado lo mismo".
- **Preguntar para estimular:** Hacer preguntas, no conflictivas, para estimular el flujo de la conversación como: "¿Y era muy grande?", "¿Dónde ocurrió eso?". La invitación a proseguir puede conseguirse incluso con procedimientos más sobrios, diciendo "¡Vaya!", "¡Pero bueno", o incluso "Hum, hum".
- **Preguntar para aclarar:** En ocasiones es preciso hacer preguntas aclaratorias y fundamentales para la negociación como por ejemplo: "¿Cual de los dos fue?"
- **"Escuchar" con todos los sentidos:** No basta con escuchar las palabras, hay que leer el lenguaje del cuerpo, los gestos, las miradas y los cambios de voz y expresión. El Profesor Mehrabian de la Universidad de California en los Ángeles encontró que una audiencia pone un 7 % de su confianza en un orador por lo que dice, un 38 % por el tono de su voz y un 55 % por lo que ven, es decir por su expresión y sus gestos.
- **Escuchar lo que NO se dice:** Tan importante como lo que se dice –o más– es lo que no se dice y que nuestro interlocutor puede ocultar por temor, por falta de suficientes conocimientos, por estimar que es irrelevante o de forma simplemente intencionada.
- **Prestar atención a las señales:** A lo largo de las negociaciones podemos recibir señales en la forma de: "Habitualmente no hacemos descuentos" o "¿Qué pasaría si...?" que pueden orientarnos en relación con las intenciones de LOP y abren nuevas posibilidades a la negociación.
- **Administrar el silencio:** El silencio es embarazoso, hasta el punto de que dos desconocidos que son presentados por primera vez, pronto se encuen-



tran obligados a mencionar el calor o el frío que hace, o lo mal que está el tráfico, en aquel preciso día. Por ello en algunos momentos de la escucha activa lo mejor es callarse para que LOP continúe su relato.

El lenguaje del cuerpo

El cuerpo además del lenguaje verbal tiene otro que es el de los gestos, muchas veces más expresivo y veraz que el de las palabras. Recuérdese si no la expresividad del cine mudo o cómo el cuerpo habla hasta por los codos en las transacciones sexuales. Durante tiempo inmemorial el hombre ha sabido de este lenguaje y lo ha utilizado e interpretado en una extensa gama que va, desde la inexpresividad del indio apache –que gustaba de mirar a los ojos al hombre blanco, para ver si decía la verdad– hasta el versátil repertorio del mimo, que es capaz de expresar, con mil matices intermedios, sensaciones de frío, hambre, amor o tristeza, sin pronunciar una sola palabra. En realidad a los apaches no les valió de mucho tanto mirar al hombre blanco, pero también es cierto que "rostro pálido" tenía mucho rostro, y que además hasta tiempo muy reciente el estudio de esta clase de lenguaje no ha adquirido el rango y el carácter de una ciencia. Esta ciencia es la kinesia, y los kinesiólogos son aún muy escasos, aunque todos nosotros somos verdaderos e inconscientes autodidactas –sobre todo los italianos– que intentamos determinar el alcance y el significado de los gestos de nuestros interlocutores.

Darwin emitió la hipótesis[49] de que los gestos de los hombres tenían el mismo significado en todas las latitudes. Por un tiempo pareció que tal hipótesis se venía abajo hasta que recientemente algunos antropólogos demostraron su cer-

[49] Julius Fast. El lenguaje del cuerpo. Ed. Kayrós.

teza, mostrando varios juegos de fotografías de personas con diferentes expresiones faciales a naturales de variadas regiones y culturas del globo. En términos generales todos identificaron las mismas expresiones con los correspondientes sentimientos de fatiga, enfado, alegría o asombro. Al parecer, la razón de esto radica en ciertas estructuras innatas subcorticales, que producen un verdadero comportamiento programado. Esta afirmación no es válida para todos los gestos, ya que algunos son puramente convencionales, como el movimiento de la cabeza para decir si o no, que es contrario en la India, por ejemplo, al empleado en el mundo occidental. De los diversos estudios efectuados se deduce que el lenguaje del cuerpo es en parte instintivo, en parte enseñado –hay incluso libros titulados "Cómo ser italiano"– y en parte imitativo. ¿No le ha ocurrido nunca llevar delante de usted en el autobús a una persona llena de "tics" y tener que hacer esfuerzos sobrehumanos para no imitarle? La observación y la correcta interpretación del lenguaje del cuerpo puede servir para determinar el "status" de una persona, su relación con otros individuos presentes, sus reacciones ante nuestras palabras y acciones, la veracidad de sus manifestaciones, o su estado de ánimo. El dominio de este lenguaje puede servir también para añadir a nuestras palabras mensajes adicionales, o para ocultar informaciones indeseadas.

El lenguaje del cuerpo puede transmitir intencionadamente ciertas informaciones, pero también es el vehículo de informaciones latentes que pasan desapercibidas por la persona emisora, o que esta no puede dominar. De nuevo aquí, como en el caso ya tratado anteriormente al hablar de la información en general, esta doble faceta presenta sus peligros específicos, pues para una correcta interpretación del lenguaje es necesario saber hasta qué punto la información recibida es espontánea o manipulada. Algunos gestos o manifestaciones corporales son absolutamente incontrolables. Así los kinesiólogos han determinado, por ejemplo, que la pupila se dilata cuando la persona percibe algo agradable y se cuenta también la historia de un americano que tuvo que dejar de jugar al póquer tras una operación de corazón, puesto que la válvula artificial que le instalaron se agitaba desordenadamente, emitiendo un traicionero traqueteo, cuando ligaba un buen juego. Como muy probablemente usted no se las tendrá que ver con protésicos cardiacos conviene que aprenda a leer otros mensajes, menos estrepitosos pero no menos significativos, y para que dé sus primeros pasos en este apasionante campo le daremos algunas pistas de iniciación. El lenguaje del cuerpo puede dividirse en las siguientes manifestaciones:

- Contacto corporal.
- Aproximación.
- Gestos y posturas.
- Expresión facial.
- Movimientos de los ojos.
- Aspectos no lingüísticos del lenguaje.

El contacto corporal puede ser muy expresivo. En todo caso demuestra una intimidad, mayor o menor, entre las personas involucradas y en diversas circunstancias puede tener gran influencia sobre la parte pasiva. Su efecto está íntimamente ligado al "status" de quien toma la iniciativa. De ahí la impor-

tancia que le dan los políticos norteamericanos a dar la mano efusivamente al mayor número posible de personas, algunas de las cuales se convierten en electores suyos por este simple hecho... tan simple. El gesto protectivo, la mano sobre el hombro, o coger por el brazo al interlocutor puede producir fuertes lazos afectivos, ya que la persona así tratada recibe en cierto modo el honor que corresponde a la persona de mayor "rango", compartiéndolo con ella. Inversamente una iniciativa semejante por parte de una persona de menor categoría puede ser contraproducente e incluso ofensiva. Algunos contactos corporales, durante una negociación, pueden tener un carácter conciliador, de apelación o de enérgica afirmación. Estos gestos pueden ser también instintivos y revelar una gran emoción o tensión psicológica, según la separación del rango de los interlocutores y de quién proceda la iniciativa. Siendo el contacto corporal una clase de gesto que penetra en la intimidad de uno de los interlocutores, debe practicarse con mucho cuidado, pues puede tener efectos inconvenientes según el carácter y la nacionalidad de las personas. No se puede interpretar ni tratar de igual forma a un meridional efervescente que a un frío nórdico. Tampoco debería uno fiarse de un beso de un francés, de tres besos de un belga y menos aún de un árabe. La forma en que se verifica la *aproximación física* entre las personas puede ilustrar sobre sus "status" relativos, y la proximidad que se alcance, sobre su intimidad. Observando la forma de entrar una persona en un despacho es fácil deducir la relación jerárquica con su ocupante. Una persona de mayor categoría que el locatario suele entrar sin llamar y penetra en la habitación y toma asiento sin esperar a ser invitado para ello. Si los "status" de ambas personas son equivalentes, el mismo proceso suele desarrollarse más lentamente y si es netamente inferior la persona que desea entrar espera en la puerta y solo entrará y tomará asiento cuando así se lo indiquen. Si el titular del despacho desea dar a la conversación un carácter confidencial, suele eliminar el símbolo de "status" que supone el obstáculo intermedio de su mesa, para mejorar las comunicaciones, sentándose con su interlocutor delante de ella, o en otro ángulo de la habitación igualando sus posibles diferencias. Se ha comprobado también que cuanta más diferencia de rango exista entre el titular y la persona que quiere entrar en la habitación, tanto más tiempo tarda esta última, a partir de su llamada, en abrir la puerta y entrar como si temiese encontrarse a su jefe abrazando a su secretaria, lo que le podría causar disgustos sin cuento. Si la diferencia es muy grande espera incluso escuchando cuidadosamente la respuesta... o marcialmente la abre y grita "¿Da usted su permiso?". La distancia a la que hablan dos personas constituye una clave sobre su intimidad, análoga al contacto personal, pues también en este caso puede existir una cierta invasión del territorio. Este tipo de lenguaje debe interpretarse según las circunstancias del momento. La proximidad de las personas dentro de un ascensor –llevando el ejemplo a un extremo –no tiene ningún significado de intimidad y es curioso observar cómo, para reforzar las barreras de separación, no es correcto establecer en esos casos contacto ocular, siendo esto conocido de forma instintiva y permitiendo que en el metropolitano se aplasten hombres y mujeres entre sí todos con cara de póquer. La que podríamos llamar distancia social, que es a la que tienen lugar la mayoría de las transacciones humanas, puede ser *cercana*

de 120 a 210 centímetros, o *lejana* de 210 a 360, poco más o menos, por lo que no es necesario llevar un metro consigo..La primera suele establecerse en las relaciones comerciales, mientras que la segunda es más frecuente entre jefes y subordinados, pues a tal distancia desaparece el posible efecto dominante que tiene una persona que está en pié sobre otra que permanece sentada.

Los gestos y posturas constituyen probablemente la parte más activa del lenguaje corporal y de ellos pueden recibirse informaciones sobre el "status", las situaciones de relación de diversas personas y el estado emocional de las mismas. Es frecuente que la persona de mayor "rango" dentro de un grupo adopte posturas o realice gestos poco frecuentes, de forma instintiva y como para reafirmar su posición. En ocasiones estos gestos insólitos pueden ser incluso poco educados, **cómo estirarse, bostezar, poner los pies sobre un mueble próximo, o tomar la iniciativa de quitarse la chaqueta** si hace calor. Su lenguaje corporal es seguido imitativamente por las personas del grupo, y es bastante habitual que éstas adopten posturas parecidas a la de su jefe, cruzando o descruzando los brazos al mismo tiempo, o poniendo las piernas en posiciones semejantes, o quitarse la chaqueta –cada uno la suya– casi por orden jerárquico. Otra de las funciones de los gestos es la de premiar o castigar a un interlocutor, animándole a proseguir una determinada conducta o a interrumpirla. El deseo de aprecio que sienten las personas y la necesidad que tienen de informarse acerca del efecto que están causando, hace que los gestos jueguen un importante papel. Si se escucha un cierto razonamiento con una sonrisa de aceptación y con signos afirmativos, la persona que está hablando sentirá halagado su ego, se animará en su conversación y proporcionará más información de la que había proyectado. Por el contrario, el ceño fruncido, los gestos de impaciencia, observar el reloj o efectuar movimientos negativos con la cabeza tienen el efecto opuesto. Esta última actitud puede ser inconveniente si se está en busca de información, o perfectamente correcta si lo que se pretende es cerrar la puerta a las razones del contrario. **Las posturas** pueden considerarse como una variante de los gestos, bien sean consideradas aisladamente o en la relación de unas personas con otras.

Las piernas, por ejemplo, tienen su propio lenguaje, y no me refiero al "kick in the ass", cuyo mensaje es muy claro, sino a la forma de sentarse. Un grupo de tres personas sentadas en el que las de los extremos cruzan las piernas con la punta de los pies hacia dentro constituyen un conjunto inclusivo y en cierto modo encierran a la persona central aislándola de los demás. El comportamiento contrario es más abierto y tiene un significado opuesto.

Las posiciones relativas frente a frente suponen una situación de interrelación y confrontamiento, mientras que las posturas paralelas representan neutralidad o cooperación. En la danza, por ejemplo, la postura cara a cara representa la confrontación –la guerra de los sexos– mientras que la postura paralela de la sardana es más cooperativa y permite mejor pensar en el "negoci". Esto hace que sea importante la forma en que LOP y NUP se sienten alrededor de una mesa para negociar. Por lo general las posturas se rompen, como una liberación de energía, cuando una persona va a iniciar la manifestación de un desacuerdo.

El movimiento de los ojos: Hay miradas que duran un instante y otras insistentes; se da la mirada frontal y la oblicua o de soslayo -para mirar sin ser mirado- pero lo que ha merecido más la atención de los psicólogos es el contacto ocular, el "Eye Contact" (EC), y su juego a lo largo de las conversaciones.

Cuando dos personas conversan se miran a los ojos intermitentemente y sus miradas duran entre uno y veinte segundos. Mientras un interlocutor mira al otro, éste devuelve la mirada sólo durante parte del tiempo; del orden del 10 al 30% del tiempo en que es mirado. Por lo general se mira más durante los periodos de escucha que mientras se habla. (Por eso los fumadores de pipa miran tanto que parecen gatos). Las miradas del oyente suelen ser más largas y directas mientras que el orador lanza solamente rápidas miradas ocasionales, con el fin de obtener datos sobre el efecto de su discurso, siendo habitual que cierre su intervención con una mirada más larga que es tanto de control como una demanda de respuesta. Una de las razones de este comportamiento ocular –aunque sea sólo intuitivo– es la necesidad que tiene el que habla de concentrarse mientras interviene y de no permitirse más distracciones que las escuetas miradas de vigilancia. Estas miradas de control van dirigidas en muchas ocasiones no sólo al interlocutor directo, sino a los miembros del propio equipo, buscando apoyo moral en el contacto ocular o una orientación sobre su conducta.

Por ello son, a menudo, muy reveladoras de las relaciones internas en los equipos negociadores.

El contacto ocular sirve también para crear o satisfacer motivaciones afiliativas, al constituir una fuente de excitación cerebral como ya se ha dicho. Una mirada aprobatoria y amistosa representa un premio para la persona que la recibe y su conversación puede estimularse de esta manera. Mientras que el contacto ocular de corta duración forma parte del uso normal de la mirada, si ésta es larga demuestra un interés especial y por esta razón puede ser agradable y altamente estimulante o por el contrario embarazosa y desconcertante. Las personas que necesitan más intensamente ser aceptadas miran más cuando las condiciones son amistosas y se tornan más huidizas cuando son competitivas, mientras que en estas circunstancias son más frecuentes y largas las de las personas dominantes. En términos generales se evita también el contacto ocular cuando se miente o se guarda un secreto culpable, si bien existen personas que con tal de dominar no les importa afrontar cualquier mirada directa, incluso en la situación más fraudulenta.

Aspectos no lingüísticos del lenguaje: Finalmente también son interesantes los tiempos de silencio y conversación características de cada persona, su velocidad de expresión, sus titubeos, así como su tono de voz, más o menos tranquilo, excitado o colérico, según las circunstancias. Hay personas que no resisten el silencio, y con tal de interrumpirlo hablan incluso más de lo que les convendría. Quizá entre los aspectos no lingüísticos de la palabra se puedan incluir algunas frases o muletillas que denotan facetas especiales de la personalidad.

Las personas que inician frecuentemente sus intervenciones diciendo "usted disculpe, pero..." suelen ocultar en un exceso de humildad una viva susceptibilidad; la repetida expresión "¿no es verdad?" demuestra una necesidad de adhe-

sión y una falta de confianza en si mismo, y la insistencia en el "mi" y en el "yo" manifiestan a menudo –tras una afirmación de la personalidad– un sentimiento de inferioridad sobrecompensada.

El arte de preguntar

En el apartado sobre la **Escucha Activa** nos hemos referido brevemente al uso de las preguntas, pero éstas son de tal importancia en la comunicación, que debemos extendernos más sobre ellas. Preguntar es una de las más poderosas herramientas del hombre. Todo el progreso obtenido a lo largo de la historia se ha logrado preguntando a la naturaleza, preguntándonos a nosotros mismos y preguntando a los demás.

"Nunca terminamos de investigar. Nunca estamos satisfechos con lo que sabemos. Cada pregunta que contestamos conduce a otras preguntas. Esta ha sido la estratagema más importante para la supervivencia de nuestra especie"[50]

A veces las preguntas han sido equivocadas –¿cómo transformar el plomo en oro?, ¿cómo alcanzar la eterna juventud?– pero aún así las respuestas suscitadas han conseguido que transformemos las piedras en metales y en monumentos, la tierra en alimentos, el agua y el aire en energía y luz y que vivamos muchos más años y con mucha mejor salud.

Otras veces las preguntas se han hecho a destinatarios desacertados como los astros, las vísceras de animales, el vuelo de los pájaros, las bolas de cristal, los oráculos o los dioses pero realmente estos métodos no han sido más que los precursores del psicoanálisis, el "brainstorming", el I Ching y los índices bursátiles. Sócrates enseñaba preguntando, pues muchas veces las respuestas están en nosotros mismos. y de las preguntas han salido la física, la química, la medicina, las matemáticas, la astronomía, el derecho, los descubrimientos geográficos y los viajes espaciales. Sin embargo, a pesar de lo dicho, el hombre, sorprendentemente, apenas sabe preguntar en su vida diaria. Ha hecho grandes descubrimientos intelectuales –como desarrollar el método científico, que es una manera sabia de preguntar– pero en sus actuación cotidiana no suele pasar de ciertas preguntas romas como: "¿por qué?", "¿cuando?", "¿donde?"... perdiendo la oportunidad de hacer preguntas más sagaces que sirvan para aumentar nuestros conocimientos sobre un asunto, sugerir líneas de acción, transmitir mensajes, mejorar las relaciones personales, explorar alternativas, detectar mentiras y averiguar el estado de ánimo de LOP.

Su calidad de vida dependerá mucho de la calidad de sus preguntas y de la escucha activa sobre la que ya hemos tratado y que es una forma discreta y incitante de preguntar, sin que se le vea a uno mucho el plumero. Por todo ello el "arte de preguntar" –pues se trata de un arte verdadero– es de la mayor importancia en las negociaciones pues, dominándolo, nos asomaremos con unos potentes anteojos a un vasto panorama, rico y más amplio, que ya estaba allí, pero que no podíamos ver. Además nos servirá para entender mejor las

[50] El mono desnudo – Desmond Morris

preguntas de LOP y sus intenciones pues "Un hombre con una pregunta, es un hombre con un propósito", según decía Voltaire, que remachaba el clavo diciendo: "Juzga a un hombre por sus preguntas y no por sus respuestas" Hacer preguntas impedirá además que usted hable demasiado y pierda el control de la situación, convirtiéndose en el sonsacado en vez del inquisidor, desperdiciando la ocasión de averiguar cuales son los intereses de LOP y de resolver problemas relacionados con sus objeciones y preocupaciones. Al mismo tiempo, preguntando adecuadamente, mostrará usted su interés por las inquietudes y necesidades de su interlocutor. Para saber preguntar es preciso prepararse con antelación y desarrollar un "sexto sentido" (ya vamos por siete u ocho) que le permita hacer la pregunta adecuada en el instante justo y fugaz cuando éste se presente. Es necesaria además una actitud positiva y no perderse en preguntas poco útiles o negativas como: "¿por qué habré dicho eso?", "¿por qué la toman siempre conmigo?" o "¿por qué me pasa eso siempre a mí?". Estas preguntas son también importantes, pues pueden llegar a descubrirnos problemas o errores ignorados cuya solución nos valga para otra vez, pero no son la clase de preguntas que nos pueden servir durante una negociación.

Clases de Preguntas

- **Preguntas Esenciales:** Son aquellas preguntas indispensables para la negociación que pensamos emprender y constituyen el corazón de la búsqueda de la verdad. En gran parte son preguntas que debe hacerse uno mismo, como:
  - ¿Cual es el problema?
  - ¿Debo negociar?
  - ¿Qué alternativas tengo?
  - ¿Qué riesgos corro?
  - ¿Con quién debo negociar?
  - ¿Qué objetivo debo perseguir?
  - ¿Qué consecuencias puede tener el éxito o el fracaso?
  - ¿Cómo puede afectar el proceso y el resultado a mis relaciones personales?
  - ¿Con qué aliados cuento?
  - ¿Cuáles son nuestros poderes respectivos?
- **Preguntas Subsidiarias:** Estas preguntas deben servir para responder a las preguntas esenciales y ahondar en ellas. Se deducen mediante la aplicación de un "brainstorming" a cada una de ellas. Utilizando como ejemplo la pregunta "¿Qué riesgos corro?" serían por ejemplo:
  - ¿Son riesgos ineludibles?
  - ¿Puedo soslayarlos?
  - ¿Merece la pena correrlos?
  - ¿Son irreversibles?

- **Preguntas sobre Hipótesis:** Son preguntas exploratorias para conocer las posibilidades, consecuencias y grado de aceptación de un determinado curso de acción por parte de LOP.
  - ¿Qué pasaría si...?
  - ¿Podriamos considerar ...?
  - ¿Qué es lo peor que podría ocurrir?
  - ¿Cuáles son los beneficios potenciales?
  - ¿Qué le parecería que...?
- **Preguntas Directas para la Obtención de Datos:** Nos llevan directamente al centro de la cuestión. Utilícelas cuando necesite respuestas específicas o desee cambiar el rumbo de la conversación.
  - ¿Cual es la tasa sobre...?
  - ¿Cuanto cuesta el metro cuadrado en la zona?
  - ¿Cuando vence el plazo?
  - ¿Qué porcentaje de éxitos tiene esta operación quirúrgica?
- **Preguntas Estratégicas:** Estas preguntas sirven para "ver el bosque" separándonos de los árboles que lo ocultan. Las negociaciones requieren una planificación permanente, pero muchas veces su propia dinámica nos hace enfrascarnos en la solución de los problemas puntuales, haciendo que perdamos la visión del conjunto. Las Preguntas Estratégicas sirven para suspender momentáneamente las actividades en curso –o delegarlas pertinentemente– para concentrarse en cuestiones más amplias, como la selección de nuevas fuentes de información, la evolución de la MAPAN propia y de la de LOP o los cambios del entorno, permitiéndonos ver por encima del horizonte. Entre estas preguntas se encontrarían:
  - ¿Cómo están procediendo nuestras negociaciones con terceros?
  - ¿Qué tareas hay que completar antes de entrar en una nueva fase de la negociación?
  - ¿Cuanto tiempo tardaremos en completarlas?
  - ¿Cuanto tiempo tenemos disponible?
  - ¿Cómo modificar nuestro programa para terminarlo a tiempo?
  - ¿Existen nuevas fuentes de información?
  - ¿Qué está haciendo LOP para mejorar su MAPAN?
  - ¿Quienes son las autoridades más relevantes en este campo?
  - ¿En qué nos puede influir la nueva legislación aparecida?

Muchas de las Preguntas Estratégicas sirven también para Planificar.

- **Preguntas para Organizar:** El cúmulo de información recogida en una negociación, bien sea proporcionada por LOP o conseguida por medios propios, suele tener abundantes lagunas e incluso aspectos contradictorios. Debe estudiarse a fondo para preparar una serie de preguntas que permitan organizarla, completarla y aclararla. Esta tarea debería ser sis-

temática y llevar a la preparación de fichas y resúmenes. Cuanto más se tarde en esta tarea más difícil será alcanzar el significado y valor de la información obtenida.

- **Preguntas para Clarificar:** A lo largo de las negociaciones –sobre todo en las profesionales– se puede producir una enorme acumulación de información que puede llegar ser un estorbo para tener una visión clara del asunto. Puede tratarse de información inconexa, sin aparente relación entre sí, o ser contradictoria, irrelevante, u obsoleta. Mucha información no quiere decir necesariamente mayores conocimientos y por ello son precisas las Preguntas para Clarificar.
  – Qué quiere decir LOP cuando se refiere a "rendimientos crecientes", "alta rentabilidad" o "altos beneficios"
  – ¿Cómo ha obtenido sus datos?
  – ¿Son consistentes con los de otras fuentes de LOP?
  – ¿Hay informes escritos sobre el desarrollo del proyecto?
  – ¿Qué razonamiento ha empleado para obtener sus conclusiones?
- **Preguntas para Profundizar:** Son preguntas para ir al fondo de los problemas: "¿por qué?", "¿donde?", "¿cuando?".... Entre estas preguntas son famosos "los siete porques de Toyota". Los automóviles Toyota son célebres por las pocas averías que tienen y sus necesidades mínimas de mantenimiento. La razón está en una pregunta –¿por qué?– repetida en cascada hasta siete veces, con lo que se llega a la explicación del más recóndito problema.

Para ilustrarlo pondremos un ejemplo simple e imaginario:

– Se rompe una manilla de una puerta.
– ¿Por qué?
– Porque el metal tenía una burbuja de gas ocluída en su interior.
– ¿Por qué?
– Por que se hace con una aleación de metales en la que esto puede suceder.
– ¿Por qué se usa esa aleación?
– Por que era la que se usaba en el modelo anterior.
– ¿Por qué se usaba en el modelo anterior?
– Por que se fabricaba en una ciudad en la que había una fundición de esta aleación.

...Y así sucesivamente, con lo que luego resulta relativamente sencillo encontrar soluciones a los problemas.

La pregunta "¿por qué?" puede llevarnos a los más asombrosos descubrimientos como muestra el siguiente ejemplo. Alguien en la NASA se preguntó por qué los cohetes laterales de las naves espaciales tenían un determinado diámetro. Estudiada la razón resultó ser que los cohetes laterales se envían por ferrocarril a Cabo Cañaveral y no pueden ser mayores por el ancho de vía,

que es una réplica del de los ferrocarriles británicos en los que se basaron. A su vez el ancho de vía británico esta inspirado en el de las calzadas inglesas que tenían una anchura adecuada para que cupiesen los traseros de los dos caballos que tiraban de carretas y diligencias.

- **Preguntas Abiertas:** Las preguntas abiertas son las que no se pueden contestar con un "Si" o un "No" y que dan a LOP la posibilidad de responder con amplitud, Esta clase de preguntas requieren una explicación, son útiles en la fase de apertura y previenen contra un rechazo prematuro. Utilice las preguntas abiertas cuando desee que LOP se abra para usted y hable.

  Ejemplos de **preguntas abiertas** serían:

  – ¿Cuál es la mejor manera de ir a Burgos?

  – ¿De qué color querría el automóvil?

  – ¿Qué opina de nuestro sistema de moldeo? y no ¿Le gusta nuestro sistema de moldeo?, pregunta que podrían respondernos con un "No" o "Sí" anémico en información.

- **Preguntas Cerradas:** Las preguntas cerradas son las sólo permiten una respuestas del tipo "Sí" o "No" estrechando el campo de posibilidades de nuestras pesquisas. Son útiles para establecer hechos y cerrar compromisos, pero limitan la obtención de información más amplia. Utilícelas sólo cuando desee concentrarse en una cuestión u obtener conclusiones.

  Ejemplos de **preguntas cerradas** serían:

  – ¿Se va a Burgos por aquí?

  – ¿El automóvil lo quiere blanco o negro?

  – Finalmente ¿está usted interesado?

Vea la diferencia entre la pregunta cerrada "¿Terminarán mañana?" frente a la pregunta abierta "¿Cuándo cree que terminarán?"

- **Preguntas para Construir Relaciones:** Sirven para crear lazos de armonía entre las partes:

  – Entonces ¿qué me aconsejaría usted hacer?

  – ¿Ha tenido usted alguna vez una experiencia como esta?

  – ¿Qué haría si estuviese usted en mi lugar?

  – ¿Cómo podríamos mejorar esto?

- **Preguntas Provocativas:** Se utilizan para irritar a LOP, sin afrentarle o amenazarle de una forma demasiado directa:

  – ¿Cómo se le ha podido ocurrir una cosa así?

  – ¿Qué piensa que me pueden decir sus jefes de lo que me está contando?

- **Preguntas Creativas:** Pueden valer para provocar la chispa de la creatividad y la invención. Sirven para encontrar nuevas fórmulas y para "hacer mayor el pastel" en las negociaciones "win-win".

  – ¿Qué es lo que se podría modificar?

  – ¿Qué se podría eliminar para hacer todo más fácil?

– ¿Cómo se complementan mis necesidades con las de LOP?
– ¿Qué sucedería si cambiásemos el orden de las secuencias?
– ¿Qué es lo que puede faltar aún?

- **Preguntas sobre "Quién":** El éxito depende casi siempre de conseguir que se impliquen en el asunto las personas adecuadas.
  – ¿Quién sabe de esta cuestión?
  – ¿Quién debe estar informado?
  – ¿Quién podría ayudarnos?
  – ¿Quién puede sentirse amenazado?
- **Preguntas Aclaratorias:** Cuando reciba respuestas como "puede ser", "lo pensaré mejor", "ya veremos", procure aclarar el significado de tales respuestas ambiguas .
- **Preguntas de Inferencia:** Son las destinadas en producir en LOP pensamientos y reacciones que van más allá del significado de la propia pregunta
  – ¿Sabe que el Presidente de la Comunidad visitó nuestra fábrica el pasado mes de Mayo? (La pregunta no pretende llegar a conocer si LOP lo sabe o no, sino que piense "¡Cuando la ha visitado, por algo será!")

Recuerde que todas estas preguntas puede hacerlas usted, pero también se las puede hacer LOP, que además intentará averiguar por sus interpelaciones cuales son sus propósitos y qué mensajes le está usted enviando. Aproveche también las respuestas para repreguntar, diciendo, por ejemplo: "Esa es una buena pregunta" Repítala poniéndola en una nueva perspectiva y pregunte "¿Por qué es eso tan importante para usted? No olvide en ningún caso que las preguntas se hacen, en la mayoría de los casos, para escuchar las respuestas. Hágalo atentamente y no haga su siguiente pregunta hasta que LOP haya terminado de contestarle.

Puede ser que esta panoplia de tipos de preguntas le parezca excesiva para el tipo de negociaciones o problemas en los que usted puede verse implicado, y que las considere para el uso exclusivo de ejecutivos empresariales. No es así y se debe insistir en que los consejos que aquí se dan y las pautas que se sugieren pueden ser de aplicación en las más variadas situaciones de la vida diaria. Refiriéndome al caso de las preguntas pondré un ejemplo para para probarlo.

Caso de conflictos con los hijos.

Un hijo vuelve los fines de semana a casa a horas que nos parecen inapropiadas para su edad y deseamos modificar esa conducta.

- Preguntas Básicas:
  – ¿En qué estado llega a casa?
  – ¿Llega realmente tarde?
  – ¿Es malo que llegue tarde?
  – ¿Conduce él o alguno de sus amigos?

- Preguntas Subsidiarias:
  - ¿A qué hora llegan otros chicos de su edad?
  - ¿A qué hora debería llegar?
- Preguntas sobre "Quién":
  - ¿Con quien sale?
  - ¿Qué amigos de mi hijo podría ayudarme o facilitarme información?
  - ¿Qué otros padres tienen experiencia sobre esto?
- Preguntas para Profundizar:
  - ¿Por qué llega tarde?
  - ¿Por qué no obedece?
  - ¿A donde va?
  - ¿Qué hace?
  - ¿Cuánto gasta?
- Pregunta de Inferencia:
  - Si se supone, o averigua, que gasta mucho ¿cómo puede arreglarse con la paga que tiene?
- Preguntas Creativas:
  - ¿Cómo hacerle más atractivo volver pronto a casa?
  - ¿Convendría interesarle por una actividad deportiva que le absorba y para la que desee estar en forma?
  - ¿Convendría vivir en otra zona o conseguirle nuevos amigos?
  - ¿Convendría salir de excursión los fines de semana?
- Preguntas Provocativas:
  - ¿Crees que con esa vida vas a resistir una sola partida de tenis?
  - ¿No crees que yo mismo te podría ganar?
- Preguntas para Establecer Relaciones:
  - ¿Qué te gustaría que hiciésemos para que no vuelvas tan tarde?
  - Para volver ¿no te convendría tomar un taxi en lugar de volver en coche con tus amigos que seguramente estarán demasiado alegres? Yo te ayudaría.

El arte de responder

No sería muy racional hablar de cómo preguntar y no decir nada de cómo responder.La casuística es muy amplia, pues se combinan la forma de la pregunta con el objeto de la misma, los conocimientos que tengamos, la intención del interrogador y nuestras propias intenciones. Napoleón –que a veces era un poco pesado y decía las cosas tres veces– conminaba a sus mariscales, en relación con sus informes, diciéndoles "¡sed claros!, ¡sed claros!, ¡sed claros!" Nuestro consejo respecto a las respuestas, a la vista del inmenso horizonte de posibilidades que abarcan, es: "¡sed claros!, ¡sed

confusos!, ¡sed ambiguos!,¡sed locuaces!, ¡sed parcos!, ¡sed contradictorios!, ¡sed transparentes!,¡sed imprecisos!...según convenga en cada caso". Reconozco que este consejo es algo burdo, pero creo que su mensaje es cristalino. No obstante pueden considerarse algunas recetas para responder eficientemente siendo quizás la mejor la de aprovechar las preguntas para responder lo que deseemos, tanto durante unas negociaciones como en interpelaciones públicas.

Ante una pregunta **(P)** debemos:

1. Responder lo preciso **(R).**

2. Añadir una frase que haga de puente **(+).**

3. Dar nuestro mensaje **(M).**

Esto podría representarse mediante una fórmula:

P = R + M

Respuesta R

En primer lugar debemos dar una respuesta a la pregunta que se nos ha hecho. Esto se hará con mayor o menor brevedad según lo cómodos que nos encontremos con la cuestión planteada y la utilidad que pueda tener la respuesta para nuestros propósitos. A veces ni siquiera se contesta, utilizando la vieja receta de contestar: "¡Me ha hecho usted una excelente pregunta!" –con lo que deja embelesado al interrogador ante el auditorio– para seguir "Y habría que tener también en cuenta que hay otros factores aún más importantes…"

Frase Puente (+)

Después de haber contestado debemos efectuar una suave transición hacia el mensaje que deseamos transmitir aprovechando la oportunidad de la pregunta, Para ello debemos tener preparadas frases que enlacen su respuesta con su mensaje, como las siguientes:

- Lo que quiero decir es que...
- La verdadera cuestión en este asunto es...
- Pero por encima de todo debemos recordar que...
- Sin embargo la verdadera clave es...

Mensaje. Desde los tiempos de Aristóteles un mensaje debería tener tres partes:

1. Declaración

2. Razonamiento

3. Ejemplo

- **Declaración**: Es una manifestación sintética del mensaje que deseamos transmitir.
- **Razonamiento**: Es el discurso que apoya la declaración.
- **Ejemplo**: Es una ilustración práctica de lo dicho.

Supongamos la pregunta siguiente, dirigida a una compañía industrial:

¿Cual es el compromiso de su empresa con el medio ambiente?

El portavoz de la empresa podría responder:

"Nuestra compañía considera que el respeto del medio ambiente es una obligación prioritaria" **(Declaración)** "Este convencimiento lo llevamos a la práctica, tanto en nuestras fábricas, aplicando las mejores tecnologías disponibles, como en el diseño de los productos, su transporte y el apoyo a nuestros clientes para su manejo y la eliminación de sus residuos. Nuestros procedimientos han sido oficialmente auditados y disponemos de las oportunas certificaciones" **(Razonamiento).**

"A lo largo del año celebramos jornadas de puertas abiertas a las que asisten vecinos, estudiantes, autoridades y representantes del mundo académico, siguiendo una política de transparencia que nos permite mostrar públicamente lo avanzado de nuestros sistemas de Gestión **(Ejemplo)".**

Debe añadirse que las respuestas no tienen que ser siempre razonadas y razonables, sino al contrario. Bárbara Berckhan en su libro "Cómo defenderse de los ataques verbales" da una divertida receta para desconcertar al adversario, consistente en responder a su ataque con un refrán inadecuado y fuera de contexto.

El ataque: "Si piensas un poquito, entenderás lo que quiero decir".

La respuesta: "Por dinero baila el perro y por pan si se lo dan".

Una respuesta así puede dejar a nuestro oponente rumiando la idea durante horas buscando su significado.

La mentira y el error

Ya se dijo que la historia de la persuasión es tan antigua como el hombre… y lo mismo ocurre con la mentira, pues fue la palanca para convencer a Adán y a Eva de que comiendo la manzana serían como dioses. Si hubiesen detectado la mentira y hubiesen contestado "¡Vamos anda!", otro gallo nos cantaría. La mentira y el engaño ocupan un lugar central en las relaciones humanas. Los padres engañan a los hijos sobre: Papá Noel, los Reyes Magos, el Ratoncito Pérez y sobre la vida sexual con la cigüeña y los "niños que viene de Paris". Los hijos engañan a sus padres sobre sus andanzas, los políticos a sus electores, Madame Bovary a su marido, los vendedores a los compradores.... No es que eso ocurra siempre, pero los periódicos aparecen todas las mañanas repletos de historias sobre fraudes, estafas, enredos e "historias del corazón", que suelen ser historias de más abajo, en las que todos engañan a todos. Se puede mentir con casi todo: con la palabra, con los gestos, con los llantos y los gemidos, con las ilusiones ópticas, con silicona e incluso con la verdad. Freud cuenta en uno de sus libros –sobre la sicología del chiste– que dos judíos alemanes se encontraron en un tren y tuvieron, aproximadamente, el siguiente diálogo:

–¿A donde vas Samuel?

–Voy a Frankfurt.

Entonces Levy indignado le dice:

–¿Por qué quieres engañarme Samuel, si yo sé que es cierto que vas a Frankfurt?



Cómo detectar mentiras en una negociación.

Si exploramos Internet con el buscador Google encontramos más de 55.200.000 respuestas a "how to lie" desde "como mentir como un político" hasta "como mentir bajo el sol de California y que no te cojan", pasando por como mentir con mapas, estadísticas, gráficos, fotografías o números, y todo ello en 0,15 segundos. La misma pregunta en español, "como mentir", nos proporciona más de 1.800.000 páginas. La diferencia no sé si se debe a que mentimos menos los hispanoparlantes –lo cual puede ser una nueva desventaja– o al diferente grado de penetración de Internet en nuestra cultura. Debo señalar además –con cierta preocupación– que ésta misma pregunta hecha hace dos o tres años me dio unas respuestas mucho más bajas. O Google busca ahora mejor o se miente cada vez más. Sun Tzu –en su libro "El Arte de la Guerra"– dice que toda guerra está basada en el engaño. Por ello aconseja que cuando se esté preparado para atacar, se finja incapacidad y que cuando se muevan las tropas, se finja inactividad. Cuando se esté lejos del enemigo, se le haga creer que se está cerca; cuando se esté cerca, hacerle creer que se está lejos. Sugiere exhibir cebos para engañar al enemigo. Golpearlo cuando esté desorganizado y evitarlo cuando sea poderoso. Si el enemigo es de temperamento colérico, se debe intentar irritarlo. Si es arrogante, se debe estimular su egocentrismo. Si las tropas del enemigo están bien preparadas, se deben desgastar. Si están unidas, hay que sembrar la disensión entre ellas. Se debe atacar al enemigo cuando esté desprevenido y aparecer cuando no se lo espere. Sun Tzu considera que estas son las claves de la victoria de un estratega... pero afirma también que la guerra mejor ganada es la que no hay que lucharla, es decir la que se gana con la negociación, las maniobras y los juegos de poder. Curiosamente el libro de Sun Tzu –escrito hace más de 2400 años– actualmente es uno de los libros de cabecera de los más modernos ejecutivos, lo cual muestra indirectamente lo que ya se ha dicho y es que los negocios de hoy día son, en

cierto modo, una continuación de las guerras. Y aunque no tenga usted que enfrentarse con un ejecutivo ilustrado, dé por hecho que LOP –sea hombre o mujer– en la mayoría de los casos estaría encantada en aplicar las martingalas sugeridas por el chino. Volkes Sommer ha dicho que "Activamos mecanismos de camuflaje igual que los animales para hacer frente a cualquier situación de peligro. Allí donde gobierna la ley de la selva, el engaño es imprescindible para sobrevivir y nuestra selva es la propia sociedad".

Ya que la mentira y el engaño ocupan un lugar tan destacado en nuestras vidas y constituyen tan gran universal amenaza y necesidad, y puesto que "no se debe uno fiar de la virtud del común de los hombres puestos a prueba muy dura", y "ser la mentira arma de quien no tiene otra a que acogerse" es fundamental familiarizarse con algunas nociones sobre el tema que amplíen nuestros conocimientos instintivos. Al acercarnos al bosque de las mentiras, encontramos que está formado por numerosos árboles de las más variadas especies.

Mentira es: "Decir o manifestar lo contrario de lo que se sabe, cree o piensa". Pero también es: Inducir a error, fingir, aparentar, falsificar algo, faltar a lo prometido o quebrantar un pacto. Vemos por lo tanto que la mentira no es exactamente lo contrario a la verdad, que es la conformidad de las cosas con el concepto que de ellas forma la mente y la conformidad de lo que se dice con lo que se siente o se piensa, sino que tiene muchas más modulaciones y muchas sinuosidades. Todas las fases negociadoras se prestan al engaño, pero esto puede ocurrir especialmente durante las actividades informativas. La forma más primitiva y eficaz de engañar es la mentira y debe tenerse sumo cuidado con ella. En un intento defensivo, y quizás también moralizador, se ha pretendido desprestigiarla, negando su efectividad con dichos tales como "antes se coge a un mentiroso que a un cojo". A pesar de todo nada más cierto que la mentira, ni menos exacto que su falta de efectividad. Hay quien la considera muy práctica y la sabiduría popular nos lo confirma a escala universal, desde el proverbio inglés: "El comerciante que no sabe mentir ya puede cerrar su tienda", hasta el chino: "El vendedor de melones siempre asegura que sus melones son dulces". La verdad ha sido también objeto de poderosas críticas. Los árabes dicen que "quien dice la verdad debe tener su caballo preparado y ensillado" y los mejicanos aseguran "Que si dices la verdad no pecas, pero no sabes los males que suscitas". Está claro que la mentira, para que valga, ha de ser buena, como todas las cosas, y "tanto la mentira es mejor cuanto más parece verdadera y tanto más agrada cuanto más tiene de lo dudoso y posible"[51].

El campo que separa la verdad de la mentira forma un universo continuo. Es tan difícil saber dónde acaba una certeza y comienza una falsedad como determinar qué pelo es el que, cayéndose, hace que un hombre sea calvo. Esta penumbra intermedia es la que hace más peligrosa a la buena mentira y también la que permite practicarla con una cierta tranquilidad moral, pues el mismo mentiroso puede llegar a creérsela. A mayor abundamiento ocurre también que a veces la mentira no es más que una verdad anticipada, algo así como "una verdad que no coincide aún con los hechos".

[51] Cervantes.- Don Quijote de la Mancha. Capítulo 47.

La mentira ofrece otros aspectos que la tornan aún más insidiosa y versátil.

Una de las peores formas es la que podríamos llamar “mentira por omisión”. Las omisiones cruciales son muy peligrosas, pues difícil es defenderse de aquello que no se ve ni se oye y podemos asegurar que los discursos de nuestros antagonistas serán ricos en silencio. El silencio está lleno de prudencia, sabiduría e ingenio; los silenciosos no prestan testimonios contra si mismos[52] y además quedan justificados ante sí, puesto que no incurren en una mentira activa.

Estos aspectos de la “mentira por omisión” han sido reconocidos por los estudiosos y Dale, en un libro sobre la política inglesa,[53] refiriéndose a las declaraciones que pueden llegar a conocimiento del público, dice lo siguiente:

“La norma en este caso es simple. No debe decirse nada que no sea verdadero; pero es tan innecesario, como a veces indeseable, incluso en el interés del público, decir todas las cosas que sean ciertas; y los hechos comunicados pueden combinarse en cualquier orden conveniente. Es maravilloso lo que puede hacerse dentro de estos límites por un redactor habilidoso.

Se puede decir, cínicamente, pero con una buena dosis de verdad, que la contestación perfecta a una pregunta embarazosa en la Cámara de los Comunes, debe ser corta y aparentar que contesta a la pregunta de forma completa. Si fuese atacada tendría que ser demostrable, en cada una de sus palabras, no debe facilitar las preguntas suplementarias y conviene que realmente no manifieste nada”. Un pariente cercano de la mentira es la “insinuación”. Las sugerencias no son mentiras en sí, pero pueden hacer que nos engañemos a nosotros mismos al seguir el camino trazado por unas ciertas palabras o razonamiento. Así algunas palabras, dejadas caer al pasar, pueden darnos la impresión de que el objeto del contrato es aún más valioso de lo que en realidad se nos dice o de lo que se nos garantiza y que las prestaciones de la otra parte tendrán más alcance del que contractualmente obtendremos. La “insinuación” más habitual es sin embargo “malediciente” y se emplea para desprestigiar a los competidores, sin atacarlos directamente, dejando sólo entrever defectos y vicios que no podrían demostrarse y que posiblemente no sean ciertos. Al lado de la mentira (activa o por omisión) y de la insinuación, se encuentra la “ambigüedad estratégica”. Se trata de una imprecisión calculada -de ahí su denominación de estratégica- que puede interpretarse de diversas maneras y que puede conducir al error, sobre todo si lleva incorporado el germen de la insinuación.

Existen dos clases de esta fuente de equívocos: la ambigüedad por “anemia semántica” y la “ambigüedad contextual”. Cada palabra que compone una oración debe tener un sentido único en el contexto utilizado. Si la palabra en cuestión no tiene significado, o no estuviese suficientemente claro en el contexto, nos encontraríamos ante un caso de “anemia semántica”. Esta es la situación cuando se habla de “proceso altamente efectivo”, “calidad óptima”, “gran continuidad de funcionamiento”, “producción muy económica”, “muy buen resultado” o “muy buen sueldo”..... A pesar de la debilidad de las palabras anémicas y carentes de

[52] Aldous Huxley - Contrapunto

[53] Dale - The Higher Civil Service of Great Britain.

significado, no debe menospreciarse su utilización. Muchas de estas palabras, pese a su imprecisión, encierran un gran contenido emocional. El empleo contractual de términos tales como: "Legítimo", "equitativo", "razonable" configuran el espíritu del contrato, y es a este al que hay que recurrir cuando existe controversia sobre su letra. En tal momento podrá observarse, incluso con asombro, cómo las palabras anteriores son verdaderos receptáculos donde los expertos de la parte contraria irán vertiendo sus argumentos y razones. Si las palabras tuviesen más de un sentido, entre las que el analizador del texto no pudiese elegir, estamos ante un caso de "ambigüedad contextual". Al hablar, por ejemplo, del pago de un determinado "royalty", calculado sobre el "precio de venta" se incurriría en una caso flagrante de "ambigüedad contextual", puesto que podría tratarse del precio de venta franco fábrica o en casa del cliente. Tampoco queda claro si tal precio es al neto de impuestos o, descontados los embalajes y los gastos de transporte, etc. etc. Desde luego, se puede caer en esta clase de faltas por equivocación, pero también es cierto que a veces se busca la ambigüedad, silenciando intencionadamente cual de los múltiples significados de una expresión es el que se debe aplicar, puesto que hacerlo podría espantar al comprador e impediría ulteriores maniobras. Otro caso clásico de "ambigüedad contextual" puede darse al hablar del objeto del contrato (obra a realizar, maquinaria a vender, instalación a construir o servicio a prestar) sin definir sus verdaderos límites. Los sistemas principales para luchar contra la ambigüedad son: **distinguir, ampliar y definir.**

La distinción de sentido puede acabar con la confusión, al señalar explícitamente el sentido que se da a una cierta expresión dudosa. Así el "precio de venta" puede quedar puntualizado si se especifica bajo qué condiciones debe interpretarse o si se hace uso de los INCOTERM[54].

La ampliación consiste en aclarar más el sentido de una frase o de un término, utilizando más palabras y explicando más extensamente qué es lo que se quiere decir. Esto puede hacerse aclarando el concepto de forma directa y otras veces –cuando esto ofrece una dificultad particular– añadiendo una serie de ejemplos o una casuística que aclare la idea. Una muestra clásica de esto último es la descripción de la "fuerza mayor" en la que tras una definición, que no puede ser perfecta, se amplia el concepto indicado "tal como inundaciones, terremotos, decretos y actos de los gobiernos[55] epidemias, revoluciones…"

La definición es la tercera forma de eliminar las ambigüedades. Filosóficamente parece el mejor procedimiento, pero en la realidad es el más complicado y difícil. Muchas veces lo único que se hace al definir es utilizar otras palabras tan ambiguas como la primera, o incluir el término definido en la definición. Así la Reina explicó a Alicia (la del País de las Maravillas) que la Tortuga artificial es "con lo que se hace la sopa de tortuga artificial".

Por esta razón numerosos contratos, aunque disponen de una sección con el tranquilizador rótulo de "Definiciones", éstas siguen siendo confusas, pues tal

[54] Términos Comerciales Internacionales

[55] Como puede apreciarse los actos de los gobiernos están alineados, dignamente, junto a los terremotos y las epidemias.

apartado puede no ser más que un "Rincón de Ambigüedades". Su única ventaja es que así se tienen todas juntas.

No obstante conviene decir que una definición –si está bien hecha– constriñe, pues es limitativa, y no puede alegarse después otra interpretación diferente de la definida. En principio hay dos formas básicas de mentir:

- **Ocultar:** El mentiroso que oculta, retiene cierta información sin decir en realidad nada que falte a la verdad.
- **Falsear:** Consiste en un paso adicional y el mentiroso presenta información incorrecta como si fuera cierta. Frecuentemente se combinan las dos formas de mentir para tener más probabilidades de éxito, aunque muchas veces el mentiroso se limita al ocultamiento, para evitar posibles responsabilidades, esfuerzos supletorios, que muchas veces son difíciles y arriesgados, o incluso por escrúpulos morales. Sin embargo el falseamiento no presenta siempre los matices amenazadores para el embustero que hemos indicado, pues puede limitarse a exageraciones, expresiones de vehemencia, simplemente gestos o no advertir al interlocutor que ha caído en en un error. Existe además otra cuestión sumamente peligrosa y es la **"información errónea**". No se trata de una mentira; el emisor actúa sin mala intención pero está equivocado. El resultado puede ser tan funesto como el de una mentira con el agravante de que LOP, al no saber que "miente", lo hace con seguridad y no le traicionarán ni sus palabras, ni el lenguaje del cuerpo, ni sus emociones. Sin embargo esto –que podríamos considerar como una contingencia– puede ser un arma en manos de los jefes de un negociador que los represente, ya que pueden engañarle a la hora de darle datos, manifestarle sus propósitos o darle instrucciones, convirtiéndole en un inadvertido e inocente transmisor de mentiras.

Por qué se miente

Se suele mentir por alguna de las razones siguientes, o una combinación de ellas:

– Para conseguir algo.

– Por tener diferentes percepciones.

– Para experimentar sensaciones de gozo.

- **Mentir para conseguir algo:** Este "algo" puede ser de lo más variado. Se miente por dinero. Se miente por amor. Se miente para vender. Se miente para comprar. Se miente para ascender. Se miente para no subir los sueldos. Se miente para aparentar. Se miente para esconder la mala calidad. Se miente con buenas o malas intenciones...y todo esto se hace por ocultamiento o con falsedad. La mentira además parece fácil –aunque no lo es– está al alcance de todo el mundo y es una tentación superlativa pensando en cuales pueden ser los beneficios.
- **Mentir por tener diferentes percepciones:** Con frecuencia se miente por que ambas partes tienen diferentes percepciones sobre un asunto, por razones culturales o generacionales y no se atreven a decir la verdad. Los

padres y los hijos no suelen tener las mismas percepciones sobre el botellón, los porros, conducir bebido o dormir fuera de casa. Los empresarios no tienen la misma percepción que sus empleados sobre el uso indiscriminado del correo electrónico en las oficinas. Y los matrimonios no tienen la misma percepción sobre lo que puede costar un "abriguito rojo" y el peligro potencial de los atributos físicos de la vecina del piso de arriba. Por eso los hijos dicen que se pasarán la noche estudiando en casa de un amigo, los empleados borran sus correos del ordenador, las mujeres siempre compran gangas y los maridos consideran que sus vecinas son patizambas y demasiado gordas o con poco estilo, si les pregunta su pareja sobre ellas.

- **Para experimentar sensaciones de gozo:** Ganar en algunas negociaciones puede ser, para algunos, una fuente de inmensos placeres, aunque un medio empleado haya sido la mentira. La rivalidad personal de los negociadores puede ser un motivo, como puede ser en una separación matrimonial, en un conflicto entre antiguos socios o entre políticos rivales. Recuerden que a veces se negocia bajo el síndrome del VAI, por el que se desean los mayores males a LOP.

  Otras razones son las intrínsecas a una victoria, aunque el objeto se haya negociado para terceros y el negociador no sea el beneficiario directo de éxito conseguido, puesto que el triunfo puede tener premios tangibles o un aumento del prestigio –¿Se acuerda del hombrecito que engañó a la General Motors?– y el reconocimiento de terceras partes (la empresa por la que negociamos, los jefes, los colegas del sindicato. o los respectivos amantes).

- **Por qué fallan las mentiras:** Mentir –además de ser difícil– puede ser una tarea arriesgada desde muchos puntos de vista. Puede llegar a ser un delito castigado por la ley, puede destruir unas valiosas relaciones de afecto y arruinar la confianza en el mentiroso para siempre. Además puede no merecer la pena y debe recordarse que "antes se coge a un mentiroso que a un cojo".

Las mentiras pueden fallar por dos causas principales:

- **Razones vinculadas con el pensamiento:** No siempre sabe el mentiroso cuando tiene que mentir. Le puede faltar el tiempo para prepararse. y no ser capaz de inventar un plan adecuado a las circunstancias cambiantes. Otro problema –sobre todo con mentiras muy elaboradas– es que no recuerde bien la historia que ideó, caiga en contradicciones y haga un relato lleno de lagunas. Un plan demasiado perfecto puede delatar al mentiroso. Lo contrario también es posible y el mentiroso puede inventar una historia tan perfecta que nadie se la crea. ¿Qué ser normal –hombre o mujer– recuerda donde estuvo el Miércoles 3 de Febrero del año 2001 a las 10 p.m. salvo que hubiese estado con Angelina Jolie o George Cloony?
- **Razones vinculadas con los sentimientos:** Las razones vinculadas con los sentimientos proceden del temor de resultar atrapado y de sus consecuencias. El fallo de la mentira puede suponer un importante castigo económico, puede tener implicaciones legales graves y puede destruir la

reputación de una persona o entidad (recuérdese el caso de Nixon en el asunto de Watergate o el caso Clinton-Lewinsky). En estas circunstancias es como si se caminase sobre una fina lámina de hielo sobre un río congelado. Es muy difícil ocultar las emociones, inventar con credibilidad emociones falsas y saber representarlas verosímilmente. Los sentimientos vienen afectados por lo "que está en juego", y el temor a ser descubierto es tanto mayor cuanto más grande es la fama de la perspicacia de LOP, que puede ser una persona, un equipo investigador, un tribunal de justicia o los medios de comunicación.

Otra "quinta columna" que actúa en contra del mentiroso, y puede minar su solidez emocional, pueden ser sus sentimientos de culpabilidad. Estos sentimientos no son los mismos en todas las personas, culturas y situaciones. La gente se siente menos culpable si engaña un destinatario impersonal ("El Corte Inglés") que a una víctima personal ("una pobre viuda").

El sentimiento de culpabilidad es además mayor si el mentiroso y su destinatario se conocen, comparten ciertos valores o tienen una relación de afecto, como puede suceder entre marido y mujer. Por el contrario ese sentimiento disminuye si se considera que el destinatario obtiene algún beneficio de la mentira, como puede ser el caso de un enfermo que se supone está deseando ser engañado respecto a su enfermedad.

Cómo se miente

Fíjese que digo "como se miente" y no "como mentir".

"La mejor política es decir siempre la verdad –salvo, desde luego, que usted sea un mentiroso excepcionalmente bueno" [56] Con objeto de que usted pueda verificar si se encuentra entre esta raza de mentirosos excepcionales, analice si su técnica se adapta a los siguientes procedimientos del "perfecto mentiroso" y si no se ajusta a ella, no se arriesgue. Los perfectos mentirosos hacen lo siguiente:

- **Tienen el menor contacto posible con su víctima:** Es más fácil engañar a un desconocido que a una persona con la que se mantengan relaciones, por que ésta última puede conocer nuestro comportamiento básico y detectar las desviaciones respecto a esa conducta cuando se miente. Por ello el perfecto mentiroso procura no engañar a las personas más cercanas, aunque a veces no tiene más remedio que hacerlo, en cuyo caso es aún más cuidadoso. Puede suceder que la víctima no sea un conocido habitual, sino que se trate de LOP, con quien hemos comenzado a intimar. Si se piensa mentir, la fraternización es un movimiento equivocado pues se puede desvelar la línea básica de conducta y a LOP le será fás fácil descubrir el engaño, y darse cuenta de que nos está creciendo la nariz, cuando antes la teníamos tan normalita. Por eso el buen mentiroso procura tener el menor contacto posible con su presunta víctima. Otro riesgo de la fraternización es que podemos acabar por tomarle cariño a LOP, lo que nos

[56] Jerome K. Jerome

hará más difícil hacer trampas, puesto que es más fácil mentir a quien no nos importa. Cuanto más próximo esté LOP –física o psicológicamente– tanto más difícil será mentirle. Es más fácil mentir por teléfono, por carta o por correo electrónico que cara a cara, usando nuestros gestos, voz y mirada. Si nuestra víctima es una persona a la que nos unen lazos de afecto operará contra nosotros el "remordimiento del mentiroso" y aumentará además el temor a ser descubiertos. Así que: evite mentir a quien le conozca, evite que su víctima llegue a conocerle mejor y procure no mentir a quien le quiera.

- **Ensayan su mentira:** Aunque mentir pueda llegar a ser un hábito, el mentiroso eficiente no improvisa, sino que elabora y ensaya su mentira. Un mentira bien elaborada –en forma de historia, por ejemplo, siguiendo los principios del "storytelling– y que se haya ensayado será mucho más fácil de transmitir, dará más seguridad al mentiroso, le hará parecer más sereno y liberará parte de su capacidad intelectual para otros quehaceres de la negociación. Este es el procedimiento que siguen muchos vendedores ambulantes: "van a perder dinero", "en todo el día no han vendido nada", "tienen diez hijos y son viudos o viudas" y "ni siquiera ha pagado aún su mercancía" etc. etc.
- **Cuidan los detalles:** Una mentira con detalles se parece más a una verdad. No es lo mismo, si se llega tarde a casa, decir que se ha estado por ahí dando una vuelta con unos amigos que decir que "he estado con el jefe de personal en la cafetería California y las tortitas estaban buenísimas".

La ventaja de las mentiras en forma de historias es que los detalles pueden estar incorporados y no se requiere un empleo extra de la memoria.

- **Se creen su mentiras:** El cerebro es una máquina maravillosa capaz de racionalizar casi cualquier cosa. Si se pretende vender un piso a un precio excelente, puede que en poco tiempo nos persuadamos a nosotros mismos de que el barrio tiene un gran porvenir, que es muy posible que se edifique cerca un gran centro comercial y que seguramente el ayuntamiento construirá un aparcamiento público en la zona. Puede llegar a convencerse de que todo esto es verdad, y entonces no mentirá, su línea básica de conducta se mantendrá intacta, carecerá de remordimientos, negociará con gran aplomo y hasta es posible que usted mismo acabe quedándose con el piso y no lo venda ante las nuevas perspectivas descubiertas.

Cómo gestionar las relaciones con los demás

Las negociaciones están constituidas por una trama casi infinita de reuniones, interrupciones tácticas, deliberaciones, propuestas, contrapuestas, dilaciones, ultimátums, prórrogas, compromisos, rupturas, amenazas... Cada una de estas acciones tienen su oportunidad, su momento justo y su propósito,

pero es prácticamente imposible aconsejar "a priori" cual debe ser la conducta a seguir en cada caso. Esto debe quedar a la iniciativa, inteligencia e intuición de los negociadores, que deben saber jugar la pelota por su cuenta, después de haber aprendido a coger y manejar la raqueta.

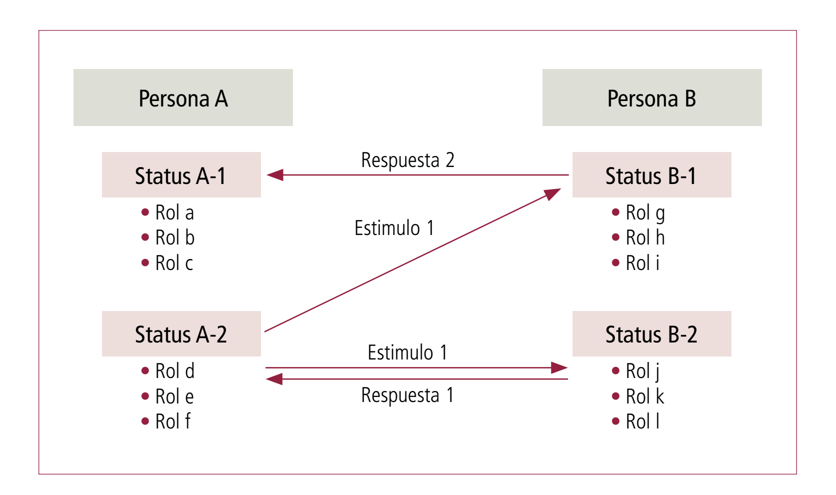
De todas formas es posible hacer algunas observaciones sobre la forma de desarrollar las negociaciones en aquello que tienen de común, así como comenzar definiendo los conceptos de "Status" y "Rol", puesto que subyacen en todas las relaciones personales. Las principales actividades sociales que pueden distinguirse en cualquier negociación son las siguientes:

- Las dirigidas a transmitir información.
- Las encaminadas a obtener información.
- Las destinadas a cambiar actitudes, comportamientos y creencias.
- Las destinadas a modificar el estado emocional de otras personas.
- Las destinadas a conseguir el autodominio –La Mesa y el Balcón.
- Los trabajos cooperativos.
- Las técnicas de desbloqueo.
- Las negociaciones cara a cara.

Conceptos de "status" y "rol" – análisis transaccional

Para comprender las acciones de los individuos es necesario estudiar los conceptos "status" y "rol" que han sido acuñados por los sociólogos. El término "status" designa, en un sentido amplio, la posición social de una persona y más específicamente su posición en una escala jerárquica, por lo que también recibe el nombre de "rango". El "status" define pues el conjunto de derechos y deberes que un individuo posée en su marco social. En toda persona confluye más de un "status", ya que pertenece simultáneamente a diversos grupos sociales, como la familia, la profesión o la sociedad en la que trabaja, pudiendo ostentar al mismo tiempo el "rango" de "padre", "abogado" y "director". La combinación de tales "status" estipula de manera poderosa la forma de pensar, actuar y presentarse, y por ello su conocimiento facilitará la comprensión y la interpretación de las expresiones directas y latentes de las personas. Ahora bien el "status" es en cierto modo como una etiqueta que clasifica al individuo y tiene un carácter estático y pasivo, si bien –y esto es importante– constituye el origen de una expectativa de comportamiento. Así del status "padre" –o "madre"– de una persona se espera una cierta conducta, diferente de la del status "hijo" o "marido". El conjunto de estas conductas o actividades normativamente efectuadas por un sujeto, es lo que constituye el "rol", que es el elemento dinámico y vitalizador del "status". "Rol" es lo mismo que "papel" y aplicado al caso del "rango padre", consiste en "hacer de padre" (o de madre), respondiendo a las expectativas del propio sujeto y a la que en él deposita la audiencia en virtud de su "status". Ahora bien el papel de "padre" –o "madre"– no es único y según las circunstancias puede variar, por ejemplo, desde el pa-

pel de padre autoritario, al de padre condescendiente, protectivo u ofendido. A cada "status" corresponde un repertorio de "roles" posibles, pero sólo uno resulta activado en cada circunstancia, ante un conjunto de estímulos entre los que se cuenta la expectativa del interlocutor y de la concurrencia. Un hijo que se dirige a su padre en petición de ayuda está estimulando la activación del "rol", "padre protector", y su influencia será aún mayor si éste apoyo se solicita en presencia de la madre. Si el padre responde en la forma esperada, la transacción social entre el padre y el hijo será complementaria y se desarrollará sin conflictos. Si por el contrario reacciona con el papel de padre autoritario y severo, existirá una desviación entre la "expectativa del rol" y la "conducta del rol". Esta distancia, o discrepancia de "rol", puede ser el origen de fuertes tensiones personales y sociales y desde luego conduce a situaciones antagónicas. En las interacciones personales, por lo general, se procura ajustar las conductas respectivas de forma que no se produzcan discrepancias de rol excesivas, ya que las tensiones que lo contrario ocasiona –tensiones de rol– pueden ser muy penosas para el ego. Si a pesar de todo se diese una discrepancia importante, la persona defraudada procura mitigarla, y la disimula incluso ante sí misma, con el fin de liberar las tensiones de su yo.



Esto lo intenta, normalmente, a través de algún mecanismo psicológico de defensa, como puede ser el empleo del humor o fingirse distraído. Para esta operación protectiva se suele contar con la complicidad tácita del otro, en una especie de convenio secreto, puesto que los demás desearían contar también con ayuda cuando les llegue un momento similar.

El estudio del "satus" y del "rol" son las bases del llamado análisis transaccional.

De una forma gráfica se podría representar las transacciones entre las personas del siguiente modo: No tiene nada de raro, observando el número de status y roles que se alojan en una persona, que Walt Whitman dijese que en él "habitaban multitudes". Efectivamente albergamos un sin fin de categorías y ejercemos un incontable número de papeles. Ya en el feto del ser humano se distinguen todavía sus fases evolutivas de pez, reptil y mamífero y más

tarde pasamos por la “edad del pavo”, o la de “la niña bonita”, la del “joven contestatario” y nos hacemos ingenieros, abogados, médicos, amas de casa, enfermeras, al mismo tiempo que somos asturianos, andaluces, alemanes o chinos.. Nos identificamos con personajes de la vida real o de películas y novelas....y todo ello al mismo tiempo, por lo que la complejidad de las relaciones interpersonal es casi infinita y su desarrollo y nuestras reacciones puede ser absolutamente inesperado, incluso para nosotros mismos. Si además de variedad cultural, tenemos en cuenta la variedad genética, la “multitud” que habita en nosotros no es una metáfora, sino la más pura realidad. Descendemos de dos padres, cuatro abuelos, ocho bisabuelos, y si nos remontamos 20 o 25 generaciones –hasta la época del Descubrimiento de América hace unos quinientos años– descendemos de un número de personas equivalente a la actual población española. En este número habría que descontar los antepasados repetidos, pero la moraleja está clara. En nuestro interior tenemos genes tan variados como lo es el espectro de personajes que pueblan la nación, que está llena de listos y tontos, buenos y malos, prudentes y atrevidos, ingeniosos y mendrugos algunos con buen talante y otros no. Simplemente mire usted a su alrededor y piense que en su interior hay algo de todo eso y que usted mismo es una bomba de relojería de imprevisible comportamiento.

Volvamos a nuestra figura. A se dirige a B (Estímulo 1), desde su status A_2, intentando estimular el rol j, de su status B_2 y B responde complementariamente desarrollando dicho rol, (Respuesta 1) o de otra forma, según las circunstancias, desplegando su rol g, ante el mismo estímulo 1 (Respuesta 2).

Para aclarar lo anterior supongamos que A es el presidente de una compañía compradora, de profesión abogado, y B un agente comercial de otra sociedad vendedora y de la misma profesión.

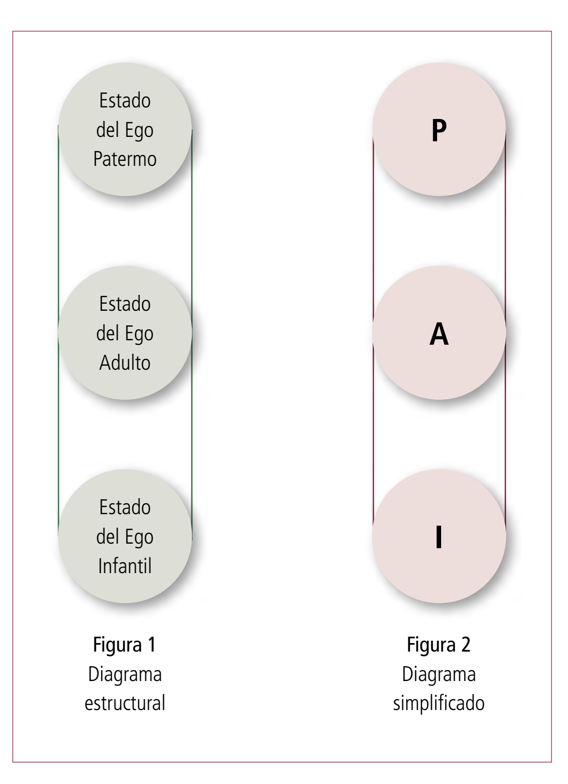


Figura 1 Diagrama estructural

Figura 2 Diagrama simplificado

El status A_1 (Presidente) reúne una serie de derechos como el de respeto y deferencia. Entre sus deberes se cuenta la fidelidad a la palabra dada, precisamente por la independencia de acción que le dá su status A_1.

El status B_1 (Agente comercial) comprende el derecho de representar comercialmente a la compañía de B y, no siendo su rango muy elevado, también el de poder consultar a su empresa antes

de tomar una decisión final. Entre sus deberes se supone que tiene el de establecer con suficiente aproximación las condiciones de una posible venta. Los status A_2 y B_2 (Abogados) da a los dos interlocutores los mismos deberes y derechos y supone un lazo de compañerismo entre A_1 y B_1.

Podemos imaginar que, en un momento de la transacción, y con el fin de superar un escollo surgido en las relaciones entre los status A_1 y B_1 el presidente se dirija al agente comercial como compañero. Desde su status de abogado y con su Rol d (ver figura anterior) intenta estimular el Rol j del status "abogado" de su oponente. Si en ese momento se encontraran presentes otras personas de la compañía de B, se producirá junto a la expectativa de rol del presidente, otra distinta de la audiencia y B probablemente respondería desde su status B_1 produciéndose una tensión entre A y B, por discrepancias de rol. Esta situación podría haberse evitado si A, hubiese elegido un momento más favorable, en el que B estuviera sólo, en cuyo caso y al no existir la presencia de otros asistentes, podría haber respondido con el rol deseado.

Adicionalmente a cuanto se ha dicho, debe señalarse que los diversos status se asientan sobre las raíces más profundas de la personalidad, que constituyen un común denominador a todos los roles individuales y matizan algunos aspectos de las transacciones personales. Nos estamos refiriendo a lo que Eric Berne[57] llama "status del ego", entre los que distingue las siguientes categorías:

- Estados del ego que corresponden a la imagen paterna de autoridad.
- Estados del ego que están dirigido autónomamente hacia una apreciación objetiva de la realidad.
- Aquellos que representan reliquias arcaicas, estados del ego sin activar y que quedaron fijadas en la personalidad durante la infancia.

Técnicamente se llaman de forma respectiva (con perdón): estado exteropsíquico, neuropsíquico, y arquepsíquico; coloquialmente se denominan estado Paterno, Adulto e Infantil. Toda persona posee en forma latente los tres estados del ego, puesto que:

- Cada individuo ha tenido padres, o substitutos de los mismos, y en él ha quedado grabada una determinada imagen de la autoridad, tal como él la percibió.
- Cada individuo es capaz de combinar objetivamente los datos que le proporciona la experiencia para aferrar la realidad de las cosas.
- Cada individuo ha pasado por una etapa de la vida de la que arrastra reliquias infantiles.

Atendiendo a los estados del ego considerados podría representarse la personalidad de un individuo según los siguientes esquemas estructurales (fig. 1 y 2.).

Las relaciones entre dos personas pueden ser complementarias si los estímulos producen las respuestas previstas, como en las figuras 3 y 4 o conflicti-

[57] Games People Play - Eric Berne - Editado por André Deutsch Ltd. Londres.

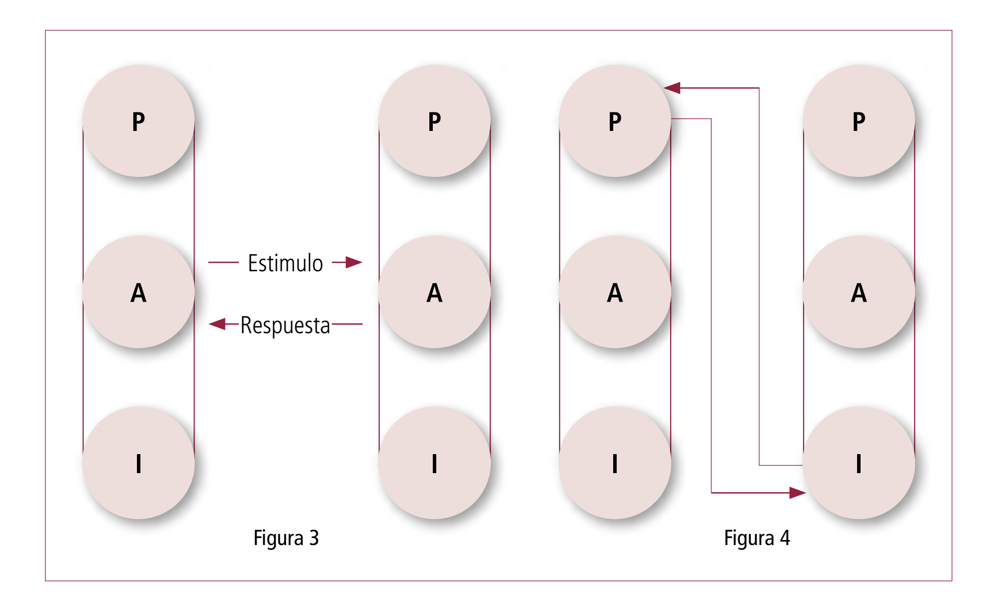


Figura 3

Figura 4

vos si las respuestas no corresponden a los stímulos y las líneas de interacción se cruzan, como se muestra en las figuras 5 y 6.

En este caso es necesario esperar hasta que las relaciones se alinien de nuevo o actuar para conseguirlo.

El caso de la figura 5 representa la más frecuente de las situaciones conflictivas, tanto en las relaciones familiares como en las de trabajo. En el ejemplo antes considerado podemos imaginar, a título de ejemplo, un estímulo "Adulto", **à** "Adulto", dirigido por el Presidente al Agente Comercial, en los términos siguientes:

"No nos es posible hacerle una compra al precio que Ud. nos propone".

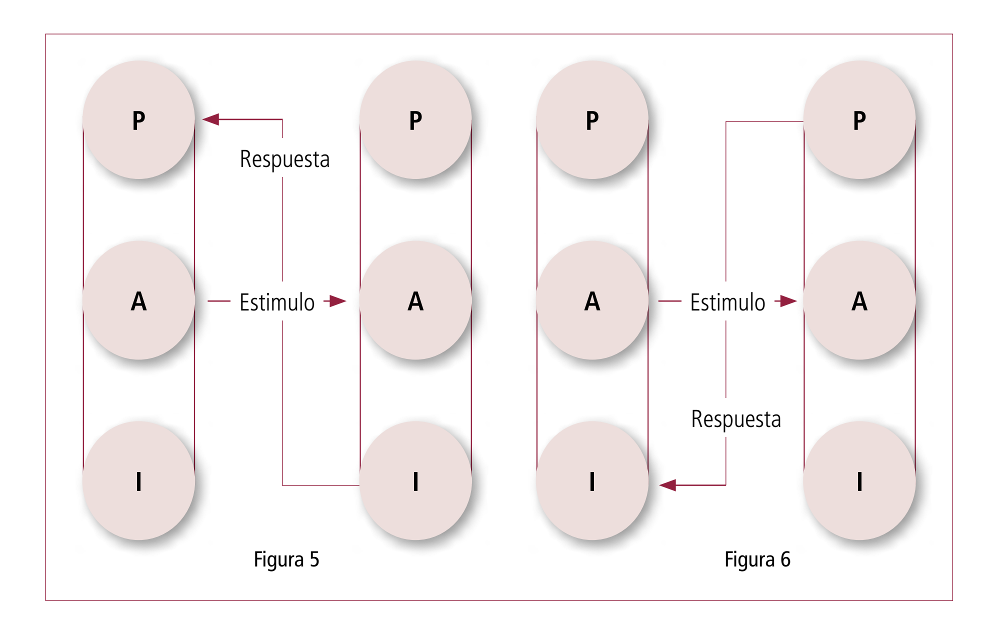


Figura 5

Figura 6

Una contestación al mismo nivel podría ser:

"Aunque no podemos practicar otros precios podríamos estudiar unas mejores condiciones de pago".

De esta forma el Agente Comercial, contestaría desde su Ego de Adulto, objetivamente y dejando una puerta abierta para continuar las conversaciones. Pero puede ocurrir también que, inesperadamente, y movido por las circunstancias y por factores personales y psicológicos del Agente Comercial –al que no son ajenos las combinaciones de los status de los dos interlocutores– éste reaccione frustradamente, sintiendo estimulado su "Ego Infantil", y responda a la figura Paterna del Presidente: "¡Nunca hay forma de llegar a un acuerdo con usted! sólo piensa en su conveniencia etc. etc...." Esta relación correspondería a la expuesta gráficamente en la figura 5, y es claramente conflictiva. También puede darse el caso contrario –figura 6– y que el Agente Comercial –empleado de una gran compañía, de mayor importancia que la del presidente– se deje llevar por el orgullo y, sintiendo estimulado su "Ego Paterno", responda con superioridad al "Ego Infantil" del Presidente, contestando: "Vista las condiciones, mi empresa no podrá llegar nunca a un acuerdo con ustedes...". De todo lo anterior se deduce la importancia que tiene conocer quien es la parte contraria y quien es usted mismo. En este caso no nos referimos a las sociedades enfrentadas –pues damos por descontado que se dispone de tal conocimiento– sino a las personas concretas con las que se negociará, sus diversos status, sus antecedentes y muy especialmente su posición en la organización de su compañía. Si llegamos a conocer estos datos con suficiente exactitud se podrá presagiar con bastante aproximación cuales van a ser sus tácticas, sus reacciones y sus procedimientos de trabajo y consecuentemente podremos preparar nuestra propia norma de conducta. Para analizar "al otro" no basta considerarlo aisladamente. Hay que estudiarle a él y su circunstancia, es decir integrado en el campo de actividades que nos interesa. Lo contrario supondría un análisis puramente científico, aséptico y casi zoológico que no tendría ningún valor práctico. Con este fin debemos tener presente que "el mundo comedia es y gran locura querer luchar con gentes que no son lo que parecen, sino míseros farsantes que representan su papel y entre los cuales apenas si se halla de higos a brevas un caballero andante". Decir esto en relación con los "executers" puede parecer una afirmación nacionalista, pero no es tal nuestra intención, sino reconocer explícitamente una realidad que es aplicable a cualquier situación social y mucho más aún en las negociaciones de cualquier índole entre los humanos, siendo tanto más acusada cuanto más evolucionados y sofisticados sean los "executers" de turno. Basta para ello recordar las maniobras que se pueden desarrollar suscitando problemas sobre la forma de una mesa de conferencias o la aplicación de un protocolo. En esto también jugamos los españoles con cierta desventaja pues, en términos generales, solemos encontrarnos junto a los higos y las brevas, y nos gusta llamar al pan, pan y al vino, vino. Esto nos distingue de los "executers" que prefieren llamar al caviar, caviar y a Kim Bassinger, Kim Bassinger, y no tienen ningún inconveniente en llamar a las cosas de otra manera si ello les da cierta ventaja, no sintiéndose muy comprometidos por el lenguaje empleado. Es en este sen-

tido, en el que nos referimos a los "executers" al considerarlos como "míseros farsantes", actores o comparsas que tienen que desempeñar un papel, pues por encima de su personalidad auténtica, básica e individual existe la esclavitud del personaje que deben representar, su disfraz y su comportamiento. Si un actor, que tuviera que representar al avaro Shylok comenzara a repartir limosnas desde el escenario, o que haciendo de Don Juan hiciese proselitismo por un mundo más casto, sería inmediatamente despedido de la compañía por comportamiento deshonesto. Lo mismo ocurriría con nuestro contrincante si rechazase su papel o no se ciñera a él de forma absoluta, y por el contrario reconociese que sus patentes, procesos o productos, eran malos, caros o anticuados. Esta es la razón de que no se prodiguen los caballeros andantes y si nuestro rival fuese honrado, si fuese lo que se llama una buena persona, nuestro peligro será aún mayor, pues estrapolaremos su bondad privada y olvidaremos que tiene que engañarnos oficialmente dando tal cosa por imposible. La ingenuidad que cometeríamos en tal circunstancia sería la misma que la de creer a una actriz incapaz de desempeñar el papel de la Celestina, por el mero hecho de ser una honesta y bondadosa madre de familia. Como corolario de todo lo anterior podemos dar por seguro que la otra parte –la parte contraria– no enviará a tratar con nosotros pequeños enanos bizcos de sonrisa siniestra, sino los más agradables conversadores de aspecto gentil e incluso bondadoso. Hecha ésta puntualización pasaremos a considerar a los "executers" desde los puntos de vista, general, funcional y organizativo.

Desde un punto de vista general el "executer" es una rueda de un poderoso mecanismo y psicológicamente se identifica con todo el conjunto, olvidándose de que él, generalmente, no es más que una pequeña parte de los engranajes. Esta circunstancia produce en él una deformación de la realidad y le hace padecer "la vertige de puissance", talón de Aquiles que usted debe aprovechar.

Este vértigo nubla el entendimiento, pues hace que cualquier hombrecito, subconscientemente, piense "La Seife Uber Alles A.G." soy yo y cometa equivocaciones al no valorar correctamente sus propias fuerzas individuales. Paralelamente, esta "auto coronación" hará que a usted lo vea como un insignificante pigmeo, como un pequeño bicho raro que acaba de dejar a un lado la guitarra y al que puede tratar sin muchas precauciones, aunque aparentemente parezca amable y le respete. Esta situación, aunque no sea muy agradable, es un punto de ventaja a su favor y no debe dejar de explotarlo. Desde un punto de vista funcional, y dada la índole de la situación que consideramos, los "executers" en cuestión serán muy probablemente vendedores especializados; vendedores de los conocimientos de su empresa, de sus patentes, de sus procedimientos o de sus productos y por lo tanto dispondrán de una experiencia y una preparación en ese campo que usted posiblemente no tenga. Habrán vendido ya otras veces, o intentando vender, las mismas cosas, a una variedad de sociedades y personas y se habrán enriquecido con una casuística, que les permitirá maquinar sus estratagemas y acechanzas, así como plantear los problemas de la forma más conveniente para ellos, previendo sus posibles reacciones y respuestas. Además es sabido que un obrero vende su cuerpo, un técnico su cerebro y un vendedor su alma, por lo que el "executer",

como vendedor, arriesgará más sobre el tapete verde, y estará en una posición dominante, aunque usted tenga la cabeza más bien grande y el cuerpo de una hurí del paraíso. Si consideramos ahora al "executer" específico desde el punto de vista organizativo, ya hemos visto que es de sumo interés conocer su posición en la sociedad que representa, pues según la que ocupe tendrá un conocimiento más o menos profundo del tema, mayor o menor autonomía, un determinado poder de decisión, y en definitiva habremos descubierto uno de sus status más importantes. Debemos tener todo esto en cuenta cuando tratemos de las actividades para obtener información.

Actividades dirigidas a transmitir información

Cronológicamente esta clase de actividades es la primera que se desarrolla en una negociación. Su objeto es el mismo que el del acuerdo que se pretende alcanzar, es decir el producto, la idea o el servicio que se intenta vender o comprar. Esta venta comienza realmente con la venta de "uno mismo", ensalzando convenientemente la propia personalidad, o a la empresa que se representa, a los negociadores del propio equipo y finalmente a la materia del contrato, que se verá beneficiada por las alabanzas anteriores. Estas alabanzas, obviamente, deben ser discretas, elegantes e incluso subliminales y pueden tener la forma, simplemente, de una tarjeta de visita bien redactada con sus títulos, profesión, etc. Ya sabe (si puede): "Dr. Ing"...", "Harvard..." "MIT...", Universidad de...", Profesor...", "Consejero Delegado..." etc Un ejemplo de los males de una excesiva modestia es el error que cometen algunos conferenciantes, que inician sus intervenciones torpemente diciendo cosas como: "Ante una audiencia tan cualificada no sé lo que podré contarle a ustedes...", "Aquí debería estar una persona más preparada que yo mismo...", "Me perdonarán si muchas de las cosas que les contaré no son nuevas para ustedes...". De ésta manera el auditorio se hunde en la miseria y se prepara para lo peor. Aunque el comportamiento recomendado puede parecer inmodesto resulta totalmente necesario, porque satisface más correctamente las motivaciones ocultas de LOP que la modestia, sea esta falsa o genuina. LOP está deseando alcanzar algo bueno, seguro y auténtico, de gente importante y seria. La modestia sólo le producirá zozobras y preocupaciones y aumentará su inseguridad interior y los sentimientos culpables que suelen derivar de la iniciación de una nueva aventura. Por el contrario la seguridad en nosotros mismos, y el apoyo de lo que se dice en unos fundamentos sólidos, le proporcionará a LOP mayores satisfacciones personales haciéndole más accesible a la persuasión.

Se ha podido comprobar, además, que se da mayor crédito a las personas cuanto más alto es su "status", por lo que conviene que el "director dramático" no sólo se presente a sí mismo en los términos adecuados, sino que también lo haga así con sus colaboradores. Debe presentarlos claramente, destacando sus respectivos papeles como especialistas, en lugar de mascullar confusamente sus nombres y no prestarles atención, cómo suele ser bastante frecuente.

Obrando de esta segunda forma, además de ofenderles, se pierde una buena parte de la fuerza con la que podría contarse ya que, cuando se manifiesten, sus observaciones no serán justamente apreciadas. La acción de informar debe confiarse a una persona conveniente, que tenga las ideas claras y sepa dónde ser preciso o confuso. Esta es una misión casi de especialista... pero de un especialista del lenguaje y no generalmente del técnico o del inventor. Si el expositor fuera un sabio –algo así como "el padre de la criatura" que se desea vender– encontrará grandes dificultades para expresarse, pues por lo común perderá de vista que está allí para vender y unirá un cierto grado de engreimiento exagerado con algunas dosis de auténtica modestia y, lo que es aún peor, con ramalazos de objetividad. Tal situación puede ser peligrosa, pues nuestro sabio puede entonar el "mea culpa del perfeccionista", confesar todos los problemas que aún tiene que resolver, sus dudas sobre la madurez del producto y sus perplejidades sobre su utilidad. Si el informador fuera más ignorante todo esto no sucedería y las negociaciones podrían comenzar mejor. De todas formas, si tiene usted algún sabio, puede utilizarlo como "vaca sagrada", pues viste mucho, pero probablemente debe limitarse a enseñarlo un rato y después guardarlo en una vitrina o procurar que se esté callado. Esta fase informativa –puesto que tiene lugar antes de que empiecen las negociaciones, y aún no se ha enfadado nadie– está revestida de una apariencia aún informal, desinteresada y amistosa.

Por tal razón constituye una buena oportunidad para sembrar las primeras semillas tácticas y estratégicas que deberán germinar durante las negociaciones. Para empezar deben esbozarse las técnicas básicas de la persuasión que, como se recordará, consisten en hacer sentir a la otra parte una necesidad que nosotros podemos satisfacer o despertar en ella fuertes deseos de identificación con nuestras ideas. Los contactos iniciales son asimismo un buen momento para establecer unas buenas relaciones y procurar que liguen las partes más afines de NUP con las de LOP. En éste plano humano debe aprovecharse la ocasión para identificar al verdadero "director funcional" del equipo contrario, su verdadero poder e iniciar las maniobras convenientes para dar la debida importancia a los especialistas técnicos de la otra parte. Por su lado pueden venir más tarde los escollos más importantes a nuestro proyecto, si no son hábilmente atendidos y se sienten menospreciados. Contrariamente puede conseguirse de ellos una importante ayuda, pues como expertos pueden sentir fuertes impulsos de cohesión si tratan con personas o sociedades de alta y reconocida eficiencia. En cuanto a la persuasión, e independientemente de la estrategia que se siga, pueden utilizarse las técnicas que mejor se ajusten al objeto del acuerdo y a la personalidad de los interlocutores. En ocasiones conviene una especial insistencia en la "absolución de los sentimientos culpables", si el proyecto es particularmente osado o las personas contrarias son timoratas, y otras veces pueden ser más interesantes los matices en los que se de sensación de poder.

Una forma para conseguir esto último podría ser el anuncio de una política de concesiones en exclusiva, con la ventaja de que tal propuesta incluye solapadamente una amenaza, puesto que podría concederse el privilegio a un tercero. También puede iniciarse el "aprovechamiento de las fuerzas narcisistas" -procurando identificar la imagen del producto que se desee vender con

la que tengan nuestros interlocutores de sí mismos, halagando su "ego"– o iniciar una "transfusión de seguridad emocional" ansiada por la otra parte, tema sobre el que se volverá más adelante. Independientemente de lo anterior deben respetarse los principios pedagógicos convenientes en cualquier acción didáctica. Debe pasarse de lo más fácil a lo más difícil, elevando paulatinamente el nivel de las dificultades. Las cosas no deben complicarse con detalles accesorios o prematuros y es provechoso disponer del material adecuado, tal como planos, esquemas, muestras, fotografías y maquetas. Esta fase informativa puede también desarrollarse parcialmente fuera de las salas de reuniones, girando visitas a las instalaciones del LOP. Recuérdese la importancia que puede tener el acceso a la tramoya de la otra parte y la protección de la nuestra. El "Show" de la presentación puede servir para crear y reforzar una imagen de eficiencia. Por el contrario una exhibición mal preparada, o mal desarrollada, puede constituir una verdadera catástrofe, incluso para el objeto contractual mejor concebido.

Un fallo en una presentación en Power Point, no disponer de fotocopias en el momento adecuado, que no funcionen los micrófonos o simplemente "que no haya café" puede dar una cierta sensación de chapuza que salpicará al más sofisticado Know-How de la más alta tecnología. A éste respecto recuerdo una reunión en Orlando –a pocos kilómetros de Cabo Cañaveral, centro neurálgico de la más alta tecnología– en la que ocurrieron casi todas esas cosas.

Actividades encaminadas a obtener información

Nos situaremos ahora en la esta actividad, que está prácticamente superpuesta a la anterior. Una de las actividades negociadoras principales consiste en averiguar, obtener informaciones, aprender y sopesar la validez de las manifestaciones del contrario. Aquí son válidas todas las observaciones hechas anteriormente en el capítulo dedicado a la información, que completaremos ahora con los pormenores más directamente relacionados con el contacto personal de los negociadores. Los aspectos más interesantes son: las técnicas para obtener la mayor cantidad de información de nuestros interlocutores y diversas consideraciones sobre la mentira y su poderoso aliado, el silencio.

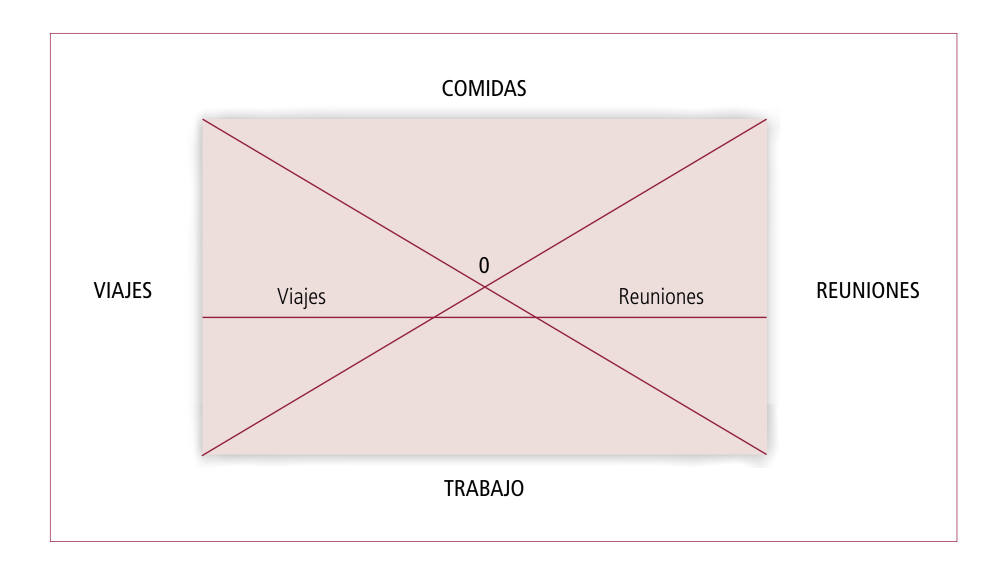
Con el fin de hacer hablar a las personas el mejor sistema es el siguiente [58]:

- Hablar menos que el otro. Fume en pipa o repita de cuando en cuando "No lo veo claro".
- Hacer preguntas con el final abierto.
- La pregunta "¿quieres casarte conmigo?" puede terminar con el fatídico "Si", mientras que la interrogación ¿qué te parece que vayamos a cenar? ofrece más posibilidades informativas.
- Hablar de cosas que le interesen al otro.

[58] Michael Argyle - The Psichology of Interpersonal Behaviour Penguin Books.

- Si tratamos con mujeres, en una negociación no contractual: ¿hablar de ellas?, ¿hablar de su trabajo?, ¿hablar de niños?, ¿hablar de París?, ¿o hablar de las posibilidades que ofrece ser agente de cambio y bolsa?
- Premiar lo que diga LOP.

Se puede premiar al otro con afirmaciones, sonrisas.... o llenando de nuevo su copa. El "ego" es la parte del hombre soluble en el alcohol... y cuando se disuelve, muchas barreras desaparecen[59].



Partiendo de la base de que el otro ya haya hablado, o esté hablando, es preciso distinguir lo verdadero de lo incierto. Una forma muy certera para descubrir la posición ocupada por el "executer" consiste en tener en cuenta un principio de organización que ha pasado bastante desapercibido y que ignoro si ha sido formalmente enunciado. Según tal principio, –que llamaré del "Ejecutivo Desconocido", en homenaje a su desconocido autor– los campos de actividades de un empleado en la industria o en los negocios, pueden presentarse gráficamente como un rectángulo, en el que aparezcan trazadas sus diagonales, dividiéndolo en cuatro triángulos. (ver la figura).

La actividad representada por la base del triángulo inferior, consiste en trabajo puro. Los triángulos laterales representan respectivamente los viajes y las reuniones, y el triángulo superior corresponde a las comidas o banquetes.

Trazando una línea horizontal, que corte al rectángulo, se obtendrá un reparto entre las actividades que desempeña una persona situada a la correspondiente altura organizativa. Como fácilmente se puede apreciar en el nivel más bajo no se hace más que trabajar, y a medida que se asciende en la organización se va trabajando menos, aumentando el tiempo dedica-

[59] Dar de comer al hambriento hace también hablar bastante.

do a viajes y reuniones, esforzándose toda la plantilla por alcanzar el punto "O" en el que el trabajo prácticamente termina y finalmente se comienza a comer[60].

Poco a poco, a medida que se asciende, se va comiendo cada vez más, mientras que las reuniones y los viajes van disminuyendo, aunque debe pasarse por una cierta fase agobiadora en la que se come incluso mientras se viaja y en las reuniones. Uno puede preguntarse cómo se asciende a partir del punto "O", si falta la actividad del trabajo tan ensalzada por capitalistas y comunistas al unísono. Sobre esto ha de decirse:

a) que los que ensalzan tal cosa están ya por encima del punto "O" (pues en los países comunistas también se come)

b) que la gente, aunque no trabaje, se muere (incluso los capitalistas), y esto deja huecos en las organizaciones

c) que hay que saber comer bien, para poder ascender (y viceversa) y

d) que existe otra operación que no está reflejada en el gráfico: la actividad de decidir.

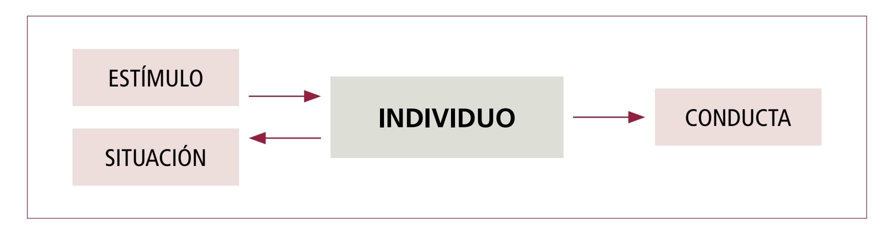
Esta actividad no tiene nada que ver con el trabajo. Los altos cargos tienen la obligación de hacer trabajar a los demás; encargan proyectos, presupuestos y programas, que se haga un PERT y se calcule un DCF, que se tengan en cuenta las sinergias, que se aplique el sistema "Sigma Six", se opere "Just in Time", y se emplee el Knowledge Management y el Electronic Data Interchange… y después ellos deciden mientras viajan, están reunidos, o comen, lo cual no contradice en nada lo anteriormente expuesto, pues para decidir no necesitan ni siquiera leerse los trabajos hechos por los demás... y muchas veces eso es lo que hacen, cosa que en ocasiones es lo mejor que pueden hacer.

Incluso si se diera la casualidad de que los leyesen, no tendrían tampoco que esforzarse para no seguir las recomendaciones resultantes, pues pueden "concurrir circunstancias especiales" o tener "motivos políticos" que aconsejen hacer precisamente lo contrario, con gran sorpresa para los desgraciados mortales que no posean su visión y clarividencia.

Hecha esta digresión, basta con saber cuanto come la parte contraria –no en cantidad, sino en calidad, averiguando, por ejemplo, cuantas estrellas Michelin tienen los restaurantes que frecuentan– para conocer con suficiente certeza en que escalón organizativo se encuentra. Obviamente también aquí hay que tener en cuenta las demás circunstancias concurrentes y descontar las calorías necesarias para la subsistencia pura y considerar solamente las comidas de negocios y los banquetes, aunque puede darse el caso desconcertante de que nos encontramos ante un ulceroso o un diabético que confunda nuestras ideas. Y aún habría que tener en cuenta que le pueden intentar engañar comiendo bocadillos, o en restaurantes muy simples o cafeterías. Otra forma de conocer al adversario consiste en acceder a su escenario y a ser posible a su tramoya. El escenario es el espacio físico y virtual en el que LOP intentará

[60] Este punto "O" es algo así como el punto Omega -del hombre laico- de Teilhard de Chardin.

desarrollar las relaciones con nosotros para impresionarnos positivamente. Oficinas, instalaciones, su propio despacho, ayudantes y secretarias, automóvil, avión privado (también hay quien los tiene), premios, patentes, acuerdos con universidades, relaciones con premiados con el Nobel... Esto en los niveles más altos, pero también los negociadores más modestos tienen sus pequeños escenarios. La tramoya es la parte que más le conviene a LOP mantener oculta por ser menos atractiva que el escenario, ser de poca calidad, estar sucia o averiada y en definitiva no estar a la altura de la imagen que se desea proyectar. Es por lo tanto del mayor interés para NUP tener acceso a ella bien sea solicitándolo o por sorpresa. En Italia he conocido un restaurante que, consciente de lo anterior, tenía la entrada al mismo por la cocina, que era reluciente, ventilada, limpia y ordenada, poblada por pulcros y atareados cocineros con guantes, largos delantales y altos gorros blancos convirtiendo la tradicional tramoya de los restaurantes –muchas veces sucia y desordenada– en el más efectivo de los escenarios. Se puede obtener información sobre LOP por otros procedimientos como consultar el Catastro, el Registro de la Propiedad y averiguar cómo son las comunicaciones y el desarrollo de la zona si estuviésemos negociando sobre un piso. Si se tratase de una negociación con una empresa convendría indagar sobre su historial, su cotización en bolsa, sus memorias, sus balances su desarrollo previsto. Y si se trata de una cuestión relacionada con los hijos saber qué amistades frecuenta, qué hábitos tiene, qué compras hace, cuanto gasta, como le gusta vestir y qué lenguaje emplea.



Actividades destinadas a cambiar actitudes, comportamientos y creencias

Toda conducta corresponde a una causa y es conveniente conocer la secuencia de sucesos que une estos dos extremos. La cadena de causas y efectos que conduce a un cierto comportamiento, es la que se indica en el esquema..

En el origen de una conducta se encuentra una determinada situación o estímulo que actúa sobre un individuo u organismo. Estos dos elementos se influyen mutuamente, de forma que el estímulo aunque incide sobre el organismo no lo hace de una forma neutral u objetiva, sino deformado por la manera en que el organismo lo capta. Esta interacción, es lo que en sicología se llama “percepción”.

La interacción –de doble sentido– entre el estímulo y el organismo es la causa de una determinada conducta, y esta puede variar tanto por la natu-

raleza del estímulo como la del organismo receptor, o de ambos a la vez. Un mismo individuo se comporta diferentemente ante diversos estímulos, y por otro lado un mismo estímulo puede producir conductas diferentes al actuar sobre distintos organismos. Por esta misma razón, también ocurre que estímulos distintos pueden producir conductas idénticas al influir sobre personas diferentes. La importancia de este hecho radica en que demuestra que es preciso ajustar el estímulo a las características de cada individuo para obtener una determinada conducta, puesto que es mucho más difícil modificar el organismo propiamente dicho. De todas formas esta segunda alternativa para influir sobre la conducta no es totalmente impracticable. La individualidad de las personas está muy influenciada por motivaciones subconscientes, que ya hemos considerado, por sus expectativas y por sus deseos. Estos factores forman un marco de referencia –formado por prejuicios y creencias– que intervienen en la percepción del estímulo y que puede ser modificado. Otro aspecto de interés para influir sobre el comportamiento de una persona es averiguar si su conducta es motivada o frustrada. La primera forma de proceder se caracteriza porque está dirigida hacia un objetivo y en cierto modo se puede racionalizar y prever. En estas condiciones el individuo es accesible a la disuasión o al estímulo, su conducta es constructiva y tiene un reflejo adecuado en sus decisiones. Además su tensión emocional disminuye cuando alcanza los fines propuestos. De forma contraria la conducta frustrada no tiene objetivos, es compulsiva, estereotipada y rígida. La tensión se reduce al actuar pero aumenta si produce aún más frustración, que es lo que suele ocurrir, puesto que el individuo se comporta generalmente de forma agresiva, infantil y destructiva.

En este apartado nos referiremos especialmente a la conducta motivada, dejando para el siguiente el tratamiento de la conducta frustrada, ya que cae más bien dentro de las actividades destinadas a cambiar un estado emocional. La actividad más importante que nos interesa dentro del campo señalado son las acciones de persuasión, destinadas a convencer a la otra parte que acepte nuestras propuestas y puntos de vista sobre la materia negociada.

El hecho de haber comenzado unas conversaciones es ya en cierto modo un buen presagio para alcanzar un acuerdo y presupone un interés inicial por ambas partes, pero a menudo es necesario superar el punto muerto original y cambiar las actitudes de la otra parte por una disposición positiva y confiada que culmine en un contrato. Se negocia además para averiguar más a fondo que es lo que se nos ofrece y para conciliar las diferencias de partida, así como para alcanzar unas condiciones mejores que las que se podrían obtener de otros posibles grupos negociadores. En este punto son de nuevo válidas nuestras reflexiones sobre la persuasión y con ellas como trasfondo nos ocuparemos ahora de sus aspectos dialécticos. Para conseguir nuestros objetivos, nuestras condiciones deben ser aceptadas por la parte contraria; esto es tanto como decir que nuestro interlocutor –considerando toda la situación general– nos dé la razón en nuestras pretensiones.

En principio la razón debería estar basada en la lógica, pero en realidad hay diversas maneras de tener razón, aunque todas ellas al final resulten en cierto

modo lógicas, bien sea por que representan una situación de hecho o porque resultan revestidas de un ropaje de apariencia respetable y racional.

Edward de Bono indica que hay cuatro formas de tener razón[61]:

- La razón emocional.
- La razón lógica.
- La razón por unicidad.
- La razón por reconocimiento.

A éstas cuatro formas añadiré yo aún otra:

- La razón de la fuerza. Que es sobradamente conocida y quizá la más extendida.

De Bono no pretende ser exacto en su clasificación. Admite y advierte sobre los errores implícitos de todas las formas de tener razón. Entre ellas sólo debería ser legítima la razón lógica, y esta también ofrece sus peligros como ya veremos. En todo caso, y a todos los efectos prácticos, las personas llegan a sus conclusiones, y actúan consecuentemente con ellas, a través de cualquiera de estas clases de razón, por lo que, erróneas o no erróneas, hay que contar con ellas. Por otro lado el error no siempre comporta un daño, ni siquiera un mal, para el que se equivoca. Hay personas que se equivocan acertadamente y compran acciones que deberían bajar... y sin embargo suben. También hubo quien no sabía que un cuerpo más pesado que el aire no puede flotar en él e inventó el avión, mientras que a Copérnico, que tenía razón, casi le cortan la cabeza. Esto es debido a que tener o no tener razón es muchas veces independiente del proceso que nos lleva a una conclusión. Esto puede alcanzarse por un camino, por ejemplo, emocional y equivocado y a pesar de todo ser correcta.

Un caso típico se da en el trato con las multitudes. En una negociación multitudinaria suele prevalecer en ella la emoción sobre la lógica y es a la primera a la que hay que apelar para conseguir un resultado, que por otro lado puede ser justo, razonable e incluso beneficioso para la masa. Desde un punto de vista defensivo conviene conocer las cinco maneras de tener razón, pues a pesar de lo dicho, y por cuanto nos atañe, es primordial que se nos convenza por la lógica, pues si bien es verdad que el error no es siempre malo, tampoco siempre es inocuo. Dejemos pues este riesgo para la otra parte y no lo aceptemos nosotros.

La razón emocional puede citarse en primer lugar, pues la razón es más un sentimiento que el resultado de un silogismo. Se demuestra que una persona tiene razón cuando acaba ocurriendo lo que opina o cree. Al decir –"el domingo lloverá"– se tiene razón si efectivamente llueve ese día. La conclusión obtenida se ha producido antes de que se pueda confirmar con los hechos.

En la práctica "tener razón" en nuestro pensamiento no tiene nada que ver con la realidad, sólo significa "creer" que uno tiene razón en el momento en que piensa. Así quien dijo "el domingo lloverá" es muy posible que salga de viaje con paraguas aunque en dicho día luego haga un sol espléndido.

---

[61] Edward de Bono.- La práctica de Pensar. Ed. Kairos.

A través de la acción persuasora se trata de lograr que nuestro antagonista crea que tenemos razón –que es tanto como tenerla– y nos conceda lo que estamos considerando. Una vez que esté convencido de esto será nuestro propio valedor dentro de su compañía y acabará firmando, o haciendo firmar, el contrato en la forma que se haya acordado. Esta idea puede promoverse apelando a sus sentimientos y a sus emociones en lugar de hacerlo al intelecto. De esta forma se despertará en él la idea intuitiva de que ha llegado a una conclusión correcta y estará dispuesto a llevar a cabo la transacción en curso. Normalmente esta forma de actuar sólo debe aplicarse ante personas más sensibles que racionales, y por tal razón es de efectividad especial con los niños ("¿por quien se va a tomar el niño esta cucharadita?") y con las multitudes ("¡El bienestar llegará a cada hogar de forma indefectible!"). Estas últimas –las muchedumbres– son efectivamente mucho más impresionables por la demagogia, los arrebatos oratorios y la apelación a sus instintos que por los razonamientos más impecables. Desde este punto de vista entre las palabras, que son las flechas contra el sentimiento, se pueden distinguir las "superbuenas" de las "supermalas".

Ambas clases agrupan palabras cargadas de sentido emocional y son verdaderas cápsulas o bombas emotivas, que en el primer caso sirven para crear una atmósfera altamente positiva y en el segundo para descalificar a los competidores. En el campo de las negociaciones son palabras "Superbuenas": eficiente, económico, exclusivo, óptimo, rápido, sólido, razonable, equitativo, superior, etc. etc. Así es posible hablar de forma contundente sobre "...Un proceso eficiente y económico para producir en exclusiva, giropondios de óptimo resultado, rápidos y sólidos por un precio razonable y en condiciones que superan..." Entre las palabras "supermalas" se cuentan: lento, frágil, inseguro, inadecuado, crítico, excesivo, oscuro, polución... y cambio climático desde hace menos tiempo.

El discurso puede continuar "... los giropondios, producidos hasta ahora por otras sociedades eran lentos, frágiles y de comportamiento errático, resultando su costo excesivo y contaminando la atmósfera...." En un llamamiento a los sentimientos está claro que nuestros nuevos giropondios serán potentes –recurriendo al deseo de poder– sanos y seguros, familiares y totalmente necesarios en el mundo actual– para absolver los sentimientos culpables. Se habrán inventado pensando en personas inteligentes como nuestro cliente –apelando a su narcisismo– y nos protegerán contra los rayos cósmicos, la radioactividad, el ruido de las urbanizaciones, y el cambio climático aumentando nuestra salud física y mental, en un llamamiento al deseo de seguridad.

La razón lógica o mejor dicho, el sentimiento de tener razón por esta vía, se alcanza cuando las ideas básicas y los hechos conocidos pueden acoplarse unos con otros de forma que resuelvan el puzzle inicial. Cuando los diversos datos pueden engarzarse entre sí, siguiendo una determinada idea, se deduce que esa es la solución del problema planteado y se cree haber llegado a la verdad.

Ciertamente la lógica es la más poderosa y útil de las actividades racionales, y da incluso vida a esa hermana alocada que es la imaginación, pero no es menos cierto que su uso puede conducir a graves y peligrosos errores. Por una parte es relativamente sencillo componer un rompecabezas cuyas piezas han

sido cortadas por nosotros mismos. En ocasiones un hombre tiene una cierta imagen del universo –imagen que puede estar deformada o existir sólo en sus sueños– la descompone en fragmentos y después, laboriosamente los une.... hasta obtener el universo que había soñado.

Su deducción es inmediata y creerá haber demostrado que el universo es como él dice. Además el resultado de un razonamiento lógico no puede ser nunca mejor que las ideas y fundamentos básicos del silogismo correspondiente y puede ser muy temible la confianza y seguridad que un silogismo engendra. Por ello no debemos aceptar un razonamiento por el mero hecho de que sea lógico. Todas las piezas pueden encajar perfectamente y se puede demostrar casi todo con habilidad. Lo importante es que las piezas que se encajen, las ideas básicas y los puntos de partida seran veraces.

La tarea persuasoria, vista desde el otro lado de la valla, ganará notablemente por el empleo de la lógica, aunque esté basada en supuestos no demostrados, implicaciones, imágenes emotivas o prejuicios.

La razón por unicidad, es la que se obtiene al no disponer de explicaciones o soluciones alternativas. En este caso no se puede dudar de estar en lo cierto, ya que al haber una sola interpretación tiene que ser correcta.

Es indudable que por algún tiempo Eva fue la mejor –o peor– mujer del mundo, pues estaba ella sola, aunque ahora, con esto de la evolución, sepamos que se debía parecer mucho a la mona "Chita".

En el campo de las negociaciones puede ocurrir lo mismo. Si sólo encontramos una fuente para un cierto suministro, sus condiciones de entrega serán las mejores. Lo mismo ocurre si habiendo varias fuentes las desconocemos, o por alguna determinada razón no podemos o renunciamos a tratar con más de una. Por ello tratando con más de un interlocutor y conociendo diversos enfoques a un mismo problema evitaremos llegar a la razón por unicidad, disponiendo de varias alternativas que matizarán la situación. Al revés, conviene poner el énfasis en los aspectos inéditos de nuestros productos y urgir la finalización de un acuerdo, con el fin de llevar al oponente a una postura en la que le sean difíciles las comparaciones. Se trata de enfrentarlo con una "oprtunidad que se escapa".

La razón por reconocimiento es la que buscaba Santo Tomás cuando introdujo sus dedos en las llagas del costado de Cristo. Esta clase de razón está en la base de todas nuestras acciones. Al reconocer como familiar una cierta situación nos sentimos capaces de manifestarnos sobre ella. Por lo general se comparan los datos –es decir los síntomas de un acontecimiento– con algunos modelos ya conocidos. Si tales síntomas coinciden con las características de ese modelo, llegamos a identificarlo con él y comprendemos qué es lo que tenemos ante nosotros. La herida de Cristo, su tamaño y profundidad, así como su posición sólo podían coincidir con la imagen de la muerte.

En un cierto sentido puede decirse que la búsqueda de la razón por reconocimiento, consiste en una investigación para obtener por nosotros mismos las piezas del rompecabezas que se intentaba componer. En este proceso es interesante disponer de algunos elementos de referencia, recurriendo a negociar con más de un interlocutor, y procurar de nuestros antagonistas el mayor

número de datos para llegar a una conclusión certera. Juega por lo tanto un importante papel los informes, las referencias, las muestras, las demostraciones, las visitas al "escenario" y la introducción en la "tramoya". Estos conceptos son los equivalentes al "front stage" y "back stage de los anglosajones. El primero es el escenario cuidadosamente elegido por LOP para impresionar y el segundo es "lo que hay detrás". Para ilustrar sobre los peligros de la razón por reconocimiento puede citarse la historia de los tres ciegos que tropezaron con un elefante. Uno huyó despavorido al tocarle la trompa y creer que se trataba de una serpiente. Otro le palpó una pata y pensando que era un árbol, se tendió a reposar a su sombra. El tercero tocó su flanco y, creyendo que era una roca lo sorteó y continuó su camino.

Queda por último la razón de la fuerza. En este caso la parte que resulta "convencida" no llega realmente a ningún convencimiento, sino más bien a la comprensión de que no es posible resistirse y a la resignación de que deben aceptarse las condiciones impuestas.

Esta clase de razón está basada claramente en una desigualdad del poder negociador y puede darse por lo tanto frente a fuertes grupos de presión como son los monopolios. Una reflexión superficial podría hacernos creer que la pauta de conducta más aconsejable para alcanzar la razón dependerá de la personalidad de nuestro interlocutor o de la índole del asunto que se discute. Esto es cierto, pero sólo en alguna medida. Muy a menudo el interlocutor no es una sola persona, sino un grupo, y según con quien se negocie en un momento dado es más conveniente una u otra clase de razonamiento. Lo mismo ocurre con el tema a discutir, pues se puede subdividir en una serie de puntos más o menos susceptibles cada uno de ellos para ser tratados mejor apelando a un determinado tipo de razón.

Actividades destinadas a modificar el estado emocional de otras personas

Estas actividades sirven para afrontar la conducta frustrada, puede surgir en alguno de los negociadores durante los forcejeos dialécticos. En principio se puede imaginar que sea un miembro del otro grupo negociador el que se sienta frustrado y actúe de forma irracional, pero no debe olvidarse que esto puede ocurrirle también a un miembro de nuestro propio equipo. En ambos casos –en beneficio del proceso negociador– habrá que aplicar el tratamiento adecuado. También puede que nos suceda a nosotros mismos. Debemos estar vigilantes a los primeros síntomas de un posible ataque emocional –en cualquiera de las dos partes negociadoras– para atajarlo, dominarlo o suspender las conversaciones tiempo, dejando para otra sesión la continuación de las mismas.

Uno de los efectos principales de la frustración suele ser un aumento exagerado de la agresividad, que frecuentemente se dirige contra elementos accesibles que no son causantes de la frustración y según lo que ha sido llamado "El principio de la disponibilidad". A este insigne principio deben muchas bofetadas los niños, muchas broncas los soldados y muchas patadas los perros. Otros efectos

son la **recesión** –que se manifiesta como una conducta infantil– **la fijación** –que cristaliza en una obstinación que no conduce a ninguna parte– y, ocasionalmente, también la **resignación** de forma que la persona se rinde inhibiéndose de los problemas. Para combatir la frustración se debe actuar constructivamente, no devolviendo golpe por golpe, puesto que la conducta frustrada está necesitada de ayuda, y reacciona violentamente ante todo intento de castigo.

Debe procurarse corregir la situación que produjo la frustración, ampliando o aclarando los conceptos, pero puesto que se trata de un estado emocional, poco accesible a los razonamientos lo mejor es aliviarla, permitiendo serenamente que se manifieste y que se descargue la emoción hasta lograr una catarsis completa. Desde luego lo que no conviene es continuar las discusiones bajo tales circunstancias pues aunque se pueda llevar a la otra persona a una situación de resignación y pasividad, que facilite el logro de un resultado, el pacto será siempre malo y los daños no se harán esperar. No debe olvidarse que los procesos emocionales tienen fundamentos y consecuencias químicas, se produce adrenalina y otros humores en cantidad sobreabundante, se puede alterar la presión arterial, se produce sudoración, sofocos y temblores.y eso no se puede resolver con simples razonamientos. Es preciso interrumpir las causas y dejar pasar el tiempo. De ahí el sabio consejo de "Consultar con la almohada" que no sólo es una invitación a la reflexión, sino que es dar tiempo a que el organismo se estabilice. La forma básica para enfrentarse con estas situaciones consiste en lo que Judith Hoffman llama:

"**TAKE THE HEAT" – "ELIMINA EL CALOR"**

Hear –Escuchar con paciencia a su oponente. Oir sus argumentos. Permtirle hablar.

Empatize –Empatizar con él. Mostrar su identificación mental y afectiva con su estado de ánimo.

Apologize –Pedir disculpas, si fuera el caso, o al menos lamentar la situación que se ha producido.

Take Action –Adoptar alguna medida tendente a resolver la situación y evitar que se repita.

También podría recordar las **4 E** de **Enfriar**: **E**scuchar, **E**mpatizar, **E**xcusarse y **E**mprender una acción.

En cualquier caso debemos identificar a tiempo las alteraciones emocionales y no dejarnos llevar por ellas. Dejar hablar a LOP, si es ella la parte alterada, repetir nuestro mensaje firme y serenamente y eventualmente interrumpir temporalmente la negociación.

Actividades destinadas a conseguir autodominio – la mesa y el balcón

La mejor fórmula de no alterarse es –como tantas veces– la de la prevención. Siga los principios de una sana negociación y concéntrese en los problemas y no en las personas.

Procure no discutir, manifieste su acuerdo cuando eso sea posible, escuche activamente y manifieste sus propios puntos de vista. emplee criterios objetivos y haga preguntas que conduzcan hacia una solución o mejoren las relaciones personales como: "Qué pasaría si...", "¿Qué aconseja hacer en este caso?", "¿Qué le parece?", "¿Cómo podríamos avanzar más?", "¿Qué haría usted en mi lugar?" Intente que la negociación sea cooperativa –del tipo "gana-gana"– y trabaje para que el "pastel" sea más grande y les toque más a las dos partes. Si a pesar de todo no puede evitar la confrontación y se presentan situaciones de tensión extraordinaria utilice la técnica conocida en el campo de las negociaciones como **"salir al balcón".** En principio se pueden distinguir en toda negociación dos áreas perfectamente delimitadas: la que podríamos llamar "**la mesa"** y la que podríamos llamar "**el balcón".**

La mesa sería una abstracción del lugar donde realizamos las negociaciones, que puede ser efectivamente una mesa, pero que puede ser también un restaurante o un viaje que hagamos con LOP.

El balcón sería la abstracción de un punto distante –un balcón, metafóricamente hablando– desde el que asistiríamos, virtualmente, deforma distante y con más serenidad, a lo que está sucediendo en la mesa.

Ya en el Siglo XVI el Gran Samurai, Miyamoto Musashi, en su "Libro de los Cinco Anillos" –Go Rin NO Sho– , se refiere a "la mirada en la estrategia" y aconseja adoptar "una visión lejana de las cosas próximas", es decir "salir al balcón" desde donde las cosas se ven de otra manera y quedan menos sujetas al efecto de la pasión o el calor del momento. Esta maniobra consiste en interrumpir el proceso y las posibles reacciones consiguiendo tiempo para pensar. Esto puede conseguirse tambiés solicitando una pausa o yendo al lavabo y dejando la negociación para otro momento bajo el pretexto de que es tarde o de que le es necesario hecer determinadas consultas. La obtención de más tiempo para pensar no tiene que producirse necesariamente deteniendo las negociaciones. Puede limitarse a no responder a una provocación o a no tomar decisiones importantes en tales circunstancias. También puede enmarcar el problema de nuevo y preguntar "¿Si le he entendido bien, lo que usted desea...?", o denunciar su juego o la estratagema que está intentando aplicar.. En cualquier caso recuerde cual es su MAPAN antes de llegar a una ruptura, mantenga su atención sobre los aspectos económicos de la cuestión y no tome decisiones importantes en "la mesa". También puede ocurrir que sea LOP quien se excite exageradamente y habrá que idear alguna manera para que "salga al balcón", quizás interrumpiendo la reunión con algún pretexto. Volviendo a la cuestión de la "mirada en el arte del combate" Musashi nos enseña que hay dos formas de mirar, llamadas *kan* y *ken.* La mirada *kan* es una mirada desenfocada, que al no centrarse en nada concreto puede captar lo general. En cambio la mirada *ken* significa fijar la mirada y focalizarla en algo en concreto. En definitiva, y en términos más occidentales, se trata de que con estas miradas ni los árboles nos impidan ver el bosque ni que éste nos impida ver los árboles.

Trabajos cooperativos

Las negociaciones ofrecen aspectos en los que los intereses de las dos partes son encontrados, pero existe otra serie de facetas en las que es necesario y conveniente la cooperación y "la búsqueda conjunta de soluciones". Los aspectos cooperativos tiene especial importancia después de firmar el contrato propiamente dicho, pues en ese momento es preciso llevar a la práctica aquello que se ha acordado realizar. Esta proyección hacia el futuro aconseja llegar a unos acuerdos prácticos, que faciliten las relaciones sucesivas en lugar de constituir eventualmente un obstáculo, que no por formal es menos importante puesto que a veces la mayor dificultad para desarrollar un acuerdo está en el acuerdo mismo. En la fase negociadora también se dan casos y oportunidades para desarrollar trabajos cooperativos. Esto puede ser con ocasión de establecer especificaciones técnicas, métodos de análisis, bases de trabajo acordes con las características de los terrenos, condiciones climatológicas o legislaciones locales, etc. etc... Esta fase brinda la posibilidad de crear lazos de amistad y colaboración que faciliten otros momentos más delicados de las negociaciones.

Trabajos de supervisión y coordinación interna del equipo

Al presenciar la actuación de una orquesta se tiene la impresión de que todo ocurre de forma natural y espontánea, casi con sencillez. Sin embargo para alcanzar ese grado de perfección, hacen falta muchas horas de trabajo agotador, durante las cuales se producen duros conflictos entre el director y los concertistas y entre varios de estos entre sí. Lo mismo ocurre con los equipos negociadores. Los criterios internos no son unánimes, las diversas personas del equipo tiene opiniones diversas, como consecuencia de su situación o de su "personaje". Como ya se ha visto pueden estar ejerciendo el "arte de permanecer", el "arte de llegar", o "el arte de retirarse", y su papel puede ser el de director dramático, director funcional, asesor, etc. Sin embargo el verdadero jefe del grupo debe asegurarse que se verifique un comportamiento homogéneo y acorde con sus deseos. Para ello puede recurrir a su autoridad, pero su empleo exclusivo tiene graves inconvenientes, pues no le asegura la fidelidad, ni la cooperación en situaciones difíciles, ni el comportamiento adecuado durante su ausencia, y debilita la cohesión y la discreción respecto a los secretos del grupo. Teniendo en cuenta además que el jefe de los negociadores tiene que responder por lo general ante autoridades más altas, tampoco le conviene ejercer una acción dictatorial que en un momento dado puede volverse contra él.

Por tal razón se recurre casi siempre a las negociaciones internas, con el fin de asegurarse en lo posible la unanimidad de criterio, y que ésta se mantenga también en situaciones incontroladas. Otra de las ventajas de la negociación interna proviene del clima que contribuye a crear, puesto que fortalece los lazos del equipo. Será pues función del director de unas negociaciones, resolver las diferencias entre sus ayudantes, crear un fuerte espíritu de equipo

y controlar a las personas menos fiables, bien porque sus lazos con el grupo sean por naturaleza más débiles, o porque su personalidad sea más sensible a las presiones y a la lisonja o tenga inclinaciones exhibicionistas.

Si el mantenimiento de un secreto es particularmente importante en una negociación, se hace preciso contar con personas de toda confianza, que el equipo sea lo menos numeroso posible, y recurrir a la misma presión del secreto para dar mayor sentido de la participación a los componentes y reforzar así sus vínculos de unión. Hasta tal punto un secreto une que si fuese necesario, ¡invéntese un secreto!

Las negociaciones cara a cara

Más allá de los problemas estratégicos y tácticos, existen escaramuzas dialécticas que pueden condicionar el resultado de un forcejeo negociador. El mejor planteamiento de una operación puede dar resultados muy pobres si no está ejecutado por personas que reúnan las condiciones convenientes de preparación, habilidad, dureza, diplomacia y rapidez de reflejos. Por lo que se refiere a la personalidad de los negociadores, ya nos hemos extendido ampliamente en otros puntos, pero debemos recoger aquí dos cuestiones que tienen gran influencia en los encuentros cara a cara.

En primer lugar debemos señalar que se ha comprobado en la práctica –y también en experimentos sicológicos de laboratorio– que el negociador más ambicioso– es decir, el que se propone metas más altas– es el que obtiene por lo general mejores resultados. Si la ambición se une con la habilidad, la combinación es formidable y puede vencer a otras personas más modestas aunque dispongan de mayor poder negociador. Es interesante observar también que los negociadores más hábiles se vuelven automáticamente menos ambiciosos cuando disponen de menor fuerza negociadora. De esta forma quedan aún más debilitados de lo que correspondería a su situación real, y ésto ocurre seguramente porque su propio conocimiento del tema, les hace reconocer la situación y la consideran con pesimismo. En este caso, más valdría ser ignorante. Se ha observado también, que los negociadores que hacen pequeñas concesiones –es decir, los más obstinados– ganan o empatan y que los negociadores con éxito suelen forzar a la otra parte a que realice la primera concesión. Por otro lado, los negociadores habilidosos hacen concesiones más bajas a medida que se acerca el momento final, mientras que los más débiles hacen concesiones asombrosas al llegar este momento.

En resumen, debe decirse que los negociadores expertos:

- Piden mucho inicialmente. Al parecer, la avaricia también rompe el saco del otro.
- Evitan hacer la primera concesión. Por eso las mujeres han conseguido que en las bodas le pregunten primero al hombre.
- Conceden lentamente y evitan las grandes concesiones. Lo mismo ocurre en esa negociación que es la guerra de los sexos.

Hablando todavía de la personalidad de los negociadores hay otro aspecto de interés, que explica algunos comportamientos extraños, y que obedecen al llamado "Atknison Aspiration Model".

Según los estudios de Atknison hay personas que se sienten atraídas por tareas negociadoras en las que existe un cierto riesgo, desinteresándose por aquellos asuntos que presentan una probabilidad excesiva de fracaso o de triunfo. Son jugadores y no les interesa la casi certidumbre de éxito o fracaso.

Contrariamente existen otras personas más temerosas de la pérdida de su propio prestigio y que rehuyen por ello las tareas en las que existe un equilibrio razonable entre las probabilidades de éxito y las de fracaso. Prefieren aquellos asuntos donde existen grandes posibilidades de ganar... y aunque sea paradójico, son capaces de afrontar situaciones de mucho riesgo, puesto que si pierden, esto es lo natural y su ego no resulta dañado. Pasando ahora a las habilidades dialécticas, podríamos decir que el retórico nace y no se hace, pero aún así podemos ilustrar sobre varias tretas que pueden aumentar la agilidad polémica del lector, tanto en el ataque como en la defensa.

Uno de los ardides más utilizados en las discusiones, consiste en aprovechar la fuerza de los argumentos del contrario, volviéndola en contra suya en algo así como un judo dialéctico.

Esto puede hacerse de diversas formas:

- Eligiendo el más débil de sus argumentos, de forma que al invalidarlo se disminuya la autoridad del interlocutor y con ello el resto de sus razones.

  Si le quieren vender una máquina calculadora –que usted no desea– argumentando, para convencerle, que es rápida, segura, económica y que tiene 20 memorias, usted podrá defenderse diciendo que no le sirve para nada puesto que nunca recordará en qué memoria habría puesto los datos.

- Exagerando sus consideraciones para descalificarla.

  Esta técnica consiste en lo que se llama "ahogar el pescado" y puede ser de notable eficacia.

  En una polémica sobre la ampliación del "Museo del Prado", que constituye en sí mismo una unidad arquitectónica, se argumentó en contra de dicha ampliación diciendo que también se podría aumentar el cuadro de "Las Lanzas", puesto que así cabrían mejor los soldados y tendría más sitio el propio Velázquez que está muy incómodo.

- Utilizando el argumento del contrario para obtener una conclusión diferente.

  Ante la objeción de "tardaremos un siglo" se puede responder "de acuerdo, pero entonces hay que empezar enseguida".

- Explotando sólo una parte de la tesis del contrario, de forma que resulte eliminado el resto.

  Esto puede hacerse añadiendo un elogio paralizante y compensador para el antagonista:

“Tiene usted mucha razón en .....”, “Su observación es muy acertada por lo que se refiere a ...” “Afortunadamente nos ha puesto usted en guardia sobre los peligros de...”

Otras técnicas distintas del judo dialéctico que acabamos de ilustrar consisten en:

- Subdividir el argumento del contrario en partes que son criticadas sucesivamente, ignorando el efecto acumulativo que tendrían al considerarse todas juntas.

  Esta es una treta muy utilizada por las mujeres en relación con los “argumentos” de sus rivales ¿Te has fijado en los tobillos que tiene? .. Anda de una manera rara y su voz no me gusta nada...” y al cabo de un rato aquella señora estupenda queda convertida en una marioneta espasmódica. Si se quiere desvalorizar una oferta de asistencia técnica consistente en el envío periódico de información, reuniones semestrales y visitas anuales a una fábrica, puede señalarse por separado el poco valor que tiene una reunión semestral, la carencia de interés de una visita anual y la dudosa utilidad de una fria documentación.

- Recurrir a la “petición de principio”, iniciando las sentencias diciendo:

  “...es obvio que...” , “...no puede negarse que...”,”...hasta el más ignorante...” “...indudablemente...”, “...todo el mundo sabe...”, etc. etc.

- Dar un giro personal a las cuestiones.

  Esta treta suele tomar la forma de: “...Me sorprende que usted..”, “...si yo estuviera en su lugar...”, “Usted es el menos indicado para decir una cosa así...”

- Recurrir a la pasión o al prejuicio.

  “...Eso no sería honesto...”, “...una empresa como la nuestra no puede aceptar...”, “...si no partimos de una base de mutua confianza...”, “...hablando como un especialista que se ha dedicado durante veinte años a..., creo que puedo hablar con cierta autoridad de...”

En la aplicación de todas estas tretas son muy útiles una serie de falacias que se han sedimentado a lo largo de los siglos, y que durante tiempo inmemorial han servido para obstaculizar o impulsar muchas iniciativas.

Algunos de los argumentos tendenciosos más frecuentes son:

- El argumento Chino:

  “Nuestros antepasados eran más sabios que nosotros...”, “...esto siempre se ha hecho así...”

- La Falacia del Retardador:

  “Más vale esperar; todavía no ha llegado el momento”

- El chocolate del Loro:

  “Puede autorizarse este gasto, puesto que no es más que el chocolate del loro”... pero, ¿ha visto usted cómo está el loro de gordo?

- La Falacia de “Lo perfecto es enemigo de lo bueno”:

  …pero también es cierto que lo bueno es enemigo de lo mejor.

- El Razonamiento Quietista:
  "¡No tenemos motivo de queja!", "Las cosas pueden seguir como están".
- El Argumento del Paso de Tortuga:
  "Debe hacerse una sola cosa cada vez".
- El Complejo de Keops:
  "¡No puede quedarse uno quieto!", "¡es preciso hacer algo!".
- La Sospecha entorpecedora:
  "¿Qué habrá detrás de todo esto?"
- El Escudo Sagrado:
  "Quien nos ataca, ataca los intereses del país", "Nuestras medidas son buenas para nuestros clientes".
- La reflexión sobre el orden:
  "No hay que colocar los bueyes delante del carro".
- El Juicio Salomónico:
  Este juicio estaba basado en el principio de que un niño entero vale más que medio niño. Sin embargo, aplicado al mundo de los negocios, sirve continuamente para dividir y acortar la diferencia entre las dos partes.

Con este bagaje de argumentos podrá usted mover montañas..., o dejarlas en su sitio y que se mueva Mahoma.

Técnicas de persuasión

El primer persuasor de la historia del mundo fue una serpiente y la historia del hombre es la historia de la persuasión. Esto no es un buen preámbulo pero las cosas comenzaron así. El Creador prohibió a nuestros primeros padres que comiesen del árbol del bien y del mal, advirtiéndoles, que de lo contrario morirían. La serpiente les incitó a comer, diciéndoles que si lo hacían, serían como dioses.

Ya en aquel día primigenio quedó esbozada la técnica básica de la persuasión: el palo o la zanahoria, o dicho de otra forma más científica la aplicación del principio del placer o del dolor (Eros o Tanatos) que se ha desarrollado hasta la idea extrema de la condenación o salvación eternas.

El procedimiento, viejo como el mundo, se ha mantenido en toda su pureza hasta los tiempos actuales. Del lado de la persuasión por el dolor han estado las guerras, las cárceles, los tormentos, las multas, la grua municipal o el carnet por puntos. Del lado del placer, el dinero, las condecoraciones y las prebendas y sinecuras. Y si nos referimos a las relaciones hombre-mujer las armas han sido muchas veces el rechazo sexual, de un lado, y la concesión de favores por otro.

En los tiempos modernos de la sociedad de consumo se ha sentido, quizá por primera vez, la necesidad de alterar este principio, probablemente porque no

conviene matar a un cliente para que lo sea, sino que hay que mantenerlo vivo y comprando.

Estando así las cosas se ha desarrollado, hasta límites insospechados, la técnica de la persuasión, que aprovecha todos los resortes a su alcance para obligar al hombre a comprar de todo.... y todo ello varias veces. Los sacerdotes de los ritos de la persuasión son los "seductores ocultos" –"the hidden persuaders" que han sido también tachados, por los medios que emplean, de "violadores", puesto que violan efectivamente la conciencia humana, despertando deseos desorbitados y vehementes que hacen peligrar el equilibrio psíquico de las personas, al tener que esforzarse continuamente por conseguir más y más cosas.[62] Así el hombre, que primitivamente, al parecer, sólo deseaba la mujer de su prójimo, y había sido convenientemente prevenido sobre los peligros de tan relativamente modestas pretensiones, hoy –por obra de los publicitarios– desea también la lavadora del prójimo, su nevera, su automóvil, su urbanización y su detergente.... sin que disponga de frenos morales para dominarse.

Contra la débil voz de su conciencia, se alzan grandes carteles que le conminan a comprar sin dinero, a "empezar a pagar en Septiembre" y toda clase de subyugantes anuncios para que adquiera sin límites. Esta situación forzada y extrema ha sido lograda por seductores profesionales, que actúan sobre el alma humana utilizando los más adelantados conocimientos de la psicología.

Los estudios realizados se han dirigido a determinar principalmente cuales son las motivaciones de las personas. Por qué razones –conocidas o desconocidas para ellos– hacen las cosas... y sobre todo por qué compran. Averiguadas estas razones pueden aplicarse las dos estrategias principales de la persuasión. La primera consiste en estimular alguna motivación y hacer ver a continuación cómo el comportamiento que se solicita la satisface. Así el vendedor debe averiguar que es lo que busca el comprador –consciente o inconscientemente– y persuadirle de que lo ofrecido satisface aquellas necesidades. Conozco incluso a un extraordinario vendedor de software a la medida que pregunta a sus posibles clientes: "¿A usted qué es lo que le hace perder el sueño?"

La segunda estrategia consiste en establecer un fuerte enlace personal y un gran deseo de aprobación, de forma que el otro se comporte tal como se le requiere para no verse rechazado.

La primera estrategia se emplea ampliamente en las negociaciones de compra y venta, mientras que la segunda es más propia de la captación política y de las negociaciones sociales, empleándose entre miembros de una misma familia, club, partido político o nación. Esta segunda estrategia –fomentar el deseo de pertenecer a un grupo, es decir, obtener un fuerte "esprit de corp"– es la que ha persuadido y dado cohesión a los "Kamikazes", a los nazis, o a la RAF durante la Batalla de Inglaterra grupos todos ellos que han realizado, y realizan, acciones extraordinarias –heroicas o condenables– y en la actualidad estimula especialmente a los Israelitas, a los Palestinos, a Al Qaeda y a los Yhiadistas que reclutan seguidores, invocando tal "espíritu", incluso en todo

[62] Vance Packard - The Hidden Persuaders.

Occidente. A pesar de lo dicho, su aplicación en el terreno comercial no es en absoluto despreciable, pues en ella se basa la fidelidad de marca y la defensa acérrima que llegan a hacer de ella los consumidores de un determinado producto, bien sea un automóvil o una lavadora o incluso una camiseta de jovencito. Entre los hallazgos realizados en el campo de las motivaciones se encuentran los siguientes:

- Influencia del Narcisismo.
- Deseo de Seguridad Emocional.
- Absolución de los Sentimientos Culpables.
- Gratificación del Ego.
- Intereses por las actividades creativas.
- Deseo de poder.
- Deseo de Inmortalidad de los individuos.

Influencia del narcisismo

Aunque hay gente bastante fea, los estudios sobre el narcisismo demuestran que nada atrae más a las personas que su propia imagen. Muy posiblemente esto explique el por qué del parecido de muchos matrimonios.... y quizá también el que muchas veces las parejas no se aguanten, pues lo más difícil es soportar a alguien que sea como nosotros.

Este descubrimiento ha tenido enormes repercusiones en el campo publicitario, que en su inmensa mayoría está orientado para promover la compra de imágenes –ciertas o soñadas– de nosotros mismos.Los cigarrillos son fumados por hombres viriles de nervios de acero, que cabalgan por los bosques o conducen rápidos automóviles deportivos. Nos venden la parcela "que usted merece", el coñac que "es cosa de hombres" y el automóvil que "nos introduce en un club exclusivo". Nos hacen creer, según los casos, que somos audaces, juveniles y únicos, o unos honestos y fatigados trabajadores, despertando hacia nosotros mismos una cierta compasión, que culmina con la canita al aire de un pitillo, un copazo, o una gratificación más amplia, como la compra de un chalet en el campo. Si es usted mujer (pues existen muchas mujeres empresario... y desde luego muchísimas mujeres que quieren persuadir), o incluso si es usted niño, la publicidad sigue los mismos caminos. Una mujer, con un cierto perfume y un determinado modisto, por ejemplo, es irresistible, logra la imagen soñada y se casa con un conde. Un niño, merendando ciertas meriendas, se convierte en un lobo feroz que vence y atemoriza a los compañeros de su clase. Llevado este concepto a nuestro campo conviene conocer cual es la imagen que tiene nuestro interlocutor de sí mismo, bien se trate de una persona o de una empresa (es decir de un grupo dirigente) y cuál es la imagen que desearían tener.

Una persona o sociedad conservadora difícilmente firmará contrato para desarrollar una actividad nueva, revolucionaria, arriesgada o frívola, mientras que, por el contrario, las entidades jóvenes estarán más dispuestas a consi-

derar nuevas posibilidades que a emprender viejos negocios rutinarios. En principio podría parecer por lo anterior que no existen opciones y que lo que se vende es algo conservador y seguro o por lo contrario nuevo, brillante y arriesgado. En realidad no es siempre así y una gran parte del éxito puede depender del matiz y la luz con que se presenten las cosas. Según la imagen que tenga el otro de sí mismo y la que desearía tener se puede poner el acento en determinados aspectos de los productos.

Por lo que se refiere a la redacción de un contrato el lugar más adecuado para recoger esta imagen narcisista es posiblemente la introducción, donde se efectuan las manifestaciones previas a los acuerdos propiamente dichos. Es costumbre que en dicha sección del contrato las partes manifiesten cuales son sus actividades y cual es el objeto del acuerdo en términos generales.

Es aquí donde uno de los contratantes y su producto pueden presentarse bajo la óptica más conveniente, para encajar con la imagen que la otra parte desea, y donde tiene la mejor posibilidad para elegir -dentro de ciertos límites- un lenguaje que utilice términos como:

"Antigua y experimentada sociedad fundada en 1.840" .... "procedimiento bien contrastado y empleado por numerosas sociedades"... "resultado de profundos ensayos" ... "medalla de oro a la Feria de Lyón en 1.870" ... o por el contrario "Sociedad dinámica especializada en la hibernación de seres humanos"... "procedimiento absolutamente nuevo y revolucionario".... "patentes pendientes de concesión".... "resultado de trabajos que han interesado a la NASA" , "Rocket de Oro de Cabo Cañaveral" y así sucesivamente. Desde luego las opciones no están solamente entre el polo conservador o el innovador. Hay quien desea un contrato con un alemán, si es en el campo químico, o con un suizo -y ahora un japonés- si es en el de los relojes.

Por último advertiremos que la explotación del narcisismo tiene una gran importancia en el campo que nos ocupa, pues por un fenómeno natural de autoselección, los empresarios y los altos directivos presentan una acusada componente psicológica de tipo narcisista, rayana con el exhibicionismo, y por lo tanto son muy sensibles a esta clase de persuasión.

En muchas ocasiones este tipo de hombres no buscan ventajas materiales, o las buscan sólo secundariamente. Su pasión está en la acción, que les permite contemplar y disfrutar de su propia imagen.

Deseo de seguridad emocional

Otro de los motores del hombre es el deseo de seguridad emocional.

Se ha podido comprobar que muchas adquisiciones se hacen por esta motivación fundamental y no por la utilidad práctica de la compra.

Algunos estudios, efectuados en los Estados Unidos, han demostrado, por ejemplo, que los congeladores domésticos encarecen notablemente los alimentos, si se computa la inversión, el costo de la energía eléctrica, los alimentos inmovilizados y los que finalmente se desperdician.

Su éxito, que alcanzó en aquel país un máximo después de la Segunda Guerra Mundial, se debía más que nada a la sensación de seguridad que proporcionaban los alimentos almacenados.

Probablemente la misma razón es la que impulsa a mucha gente a comprar un piso, aunque frecuentemente resulta más cómodo y conveniente disfrutarlo en régimen de alquiler. Otro tanto sucede entre la gente modesta que se compra una tumba a plazos, seguramente para tener la tranquilidad de que por lo menos la enterrarán cuando se muera.

Del mismo modo una de las razones que puede tener un gerente al firmar un contrato es la de alcanzar una cierta clase de seguridad psicológica, al margen del objeto del contrato propiamente dicho. Recuérdese que estamos hablando de las motivaciones profundas y que muchos de estos procesos pueden pasar desapercibidos a sus propios actores.

Absolución de los sentimientos culpables

La posesión de algunos artículos puede producir un hondo sentimiento de culpabilidad, que impida o dificulte su adquisición. Contra este sentimiento debe luchar el vendedor ejerciendo su acción persuasora. Entre los ejemplos que caen dentro de esta categoría de problemas puede citarse a título ilustrativo la venta de caramelos, que en los Estados Unidos se vió muy disminuída por el temor a las caries que éstos podían producir. La solución se encontró en una nueva forma de presentarlos, y se vendieron más caramelos que nunca en pequeños paquetes cilíndricos que contenían caramelos, también pequeños, en forma de pastillas. El consumidor, comiendo caramelos menudos, sentía aliviadas sus ansiedades internas, aunque a la postre comiese la misma cantidad en peso. Aún más ilustrativos pueden ser los razonamientos de un matrimonio, ante uno mismo o ante sus parientes menos favorecidos, para justificar la compra de un abrigo de visón, un automóvil importado o un chalet en el campo: "No hemos tenido más remedio que comprarlo...", "Es una cuestión de prestigio...", "La gente con la que nos tratamos...", "Los negocios lo exigen...", "El aire es muy bueno para los niños...". También un contrato puede ser caro y parecer un lujo, aunque ofrezca satisfacciones narcisistas o seguridad emocional, por lo que hay que buscar de algún modo la absolución de nuestro interlocutor para que dé el paso definitivo. Uno de los procedimientos puede ser análogo al que siguen los charlatanes del Rastro que con un quitamanchas regalaban no una, ni dos, ni tres maquinillas de afeitar, sino ¡media docena!.... y además, un pañuelo. Las prestaciones ofrecidas en un contrato pueden relacionarse con cierta habilidad de forma muy convincente y generosa, dando la impresión de que efectivamente se efectuará un servicio completo. Otra forma de conseguir este propósito son las tablas de descuentos progresivos por cantidades, los premios de consumo, o el cobro de tarifas cada vez menores a partir de ciertos valores mínimos.

También puede seguirse la táctica de los vendedores de caramelos y dividir los pagos en plazos más cómodos, o recibirlos en forma de royalties, de

apariencia más inofensiva, aunque a la larga puedan suponer más dinero. Es asimismo importante dejar en el contrato constancia de la seriedad y competencia de la empresa que representamos. Cuanto más se ensalce este punto –ponderadamente claro está– tantas más indulgencias personales alcanzará nuestro interlocutor, ante sí mismo y ante los suyos. Conviene indicar en este punto –pues disponemos de un buen ejemplo– que aunque las motivaciones a las que nos estamos refiriendo han sido identificadas, analizadas y clasificadas por modernos sicólogos, las han empleado muchos hombres en todas las épocas de forma intuitiva, por lo que nunca debe menospreciarse a otros negociadores eventualmente menos ilustrados que nosotros. En Singapur había un indígena que vendía a los turistas cocodrilos que él criaba en su propia granja: "The Crocodil Farm". Los clientes, fundamentalmente mujeres, elegían los cocodrilos vivos que más les gustaban para sus zapatos o bolsillos, y se les preparaban las pieles en pocos minutos.El vendedor observó que a pesar de ser el cocodrilo un feo animal las señoras se resistían a condenarlo a muerte, y esto frenaba sus ventas. La solución a este problema la encontró genialmente. Durante el "desfile de modelos" soltaba en el recinto de los cocodrilos una inocente paloma con las alas recortadas que inmediatamente resulta destrozada y engullida. A partir de ese momento las horrorizadas mujeres no tenían ya el menor escrúpulo en que les matasen unos cuantos reptiles y al parecer, incluso algunas señoras se excedían ... seguramente por compasión hacia las palomas en un gesto póstumo de venganza.

Gratificación del ego

El hombre busca de forma intensa y continua, más o menos consciente, la gratificación de su ego.

La satisfacción de la vanidad es uno de los más poderosos motores de actuación y este placer puede lograrse de forma directa, o por transferencia. En la acción directa las conquistas, grandes o pequeñas, de cada persona son las que producen satisfacción. El resultado por transferencia se consigue identificándose con los éxitos de un grupo, como pueden ser las victorias históricas de una nación, o las de un equipo de fútbol, aunque sea de tercera regional. Teniendo en cuenta que la gratificación del ego constituye una necesidad verdaderamente vital, presente en cada ser humano, se comprende hasta que punto puede ser importante satisfacer el yo de los demás. Las razones para esto son múltiples y entre ellas se encuentran poderosos motivos morales y también de convivencia social..., sin olvidar que puede ser muy práctico. De acuerdo con nuestro enfoque, y para no perder tiempo, sólo nos centraremos en las razones utilitarias. Un ego bien alimentado y atendido se comporta de forma más amistosa y es mucho más accesible a la persuasión que un ego escuálido o, peor aún, ofendido por razones reales o imaginarias. En el curso de las negociaciones hay que ser, en primer lugar, prudentes para no provocar desaires, ni aún involuntarios, cosa que es más frecuente de lo que a primera vista puede parecer. Una de las razones radica en que a menudo se trata de ofensas por omisión, y otra en la susceptibilidad exagerada de algunas perso-

nas, sobre todo si tienen algún oculto complejo de inferioridad, bien sea por un problema de educación o por su nacionalidad.

Además de evitar esta clase de incidentes, debe prepararse el terreno para un mejor entendimiento. Esto debe conseguirse de manera hábil y educada y no mediante burdas acciones directas, aunque muchas veces la vanidad de los hombres es tanta que no se sienten ofendidos por la lisonja descarada, pues la consideran plenamente merecida. Nuestro interlocutor puede ser importante por si mismo, y en cualquier caso lo es en relación con el objetivo que nos hayamos propuesto. Las invitaciones a comer, la recepción y despedida en el aeropuerto, los pequeños presentes, son detalles que le harán vivir su importancia más que cualquier palabra trabajosamente elegida. Esta postura será aún más efectiva si existen testigos, en especial los acompañantes de la persona así atendida, que de este modo se sentirá muy honrada. Pero ojo ¡cuidado con los envidiosos! Invitando a la otra parte a un restaurante excepcional, no se le ofrece caviar Beluga, ni foie-gras de Dax ni un Chateau Lafite Rothschild de 1.967, sino prestigio ante sí mismo y ante los demás. Tampoco es bueno pasarse; puede parecer una horterada y un gasto que al final pagará el firmante del contrato.

Interés por las actividades creativas

Otro polo de atracción para el hombre es la realización de actividades creativas. El éxito del "do it yourself" –no sólo en la producción de niños– está más en este aspecto de la acción que no en un posible menor costo del producto final obtenido. Una vez identificada esta motivación ha servido para aumentar las ventas de un sinnúmero de productos, incluso los más insospechados. Por ejemplo ha podido demostrarse que algunos productos alimenticios, en conserva o ya preparados, encontraban una cierta resistencia para entrar en los mercados, porque no permitían ninguna actividad creativa al ama de casa, que de forma interior e inconsciente se veía así frustrada y disminuida ante sí misma y ante su familia. Para compaginar la satisfacción de este deseo con el no menos importante de ahorrar tiempo y trabajo, se han preparado productos semiacabados que la mujer puede modificar con rapidez y con poco esfuerzo, introduciendo un sello personal, o por lo menos la ilusión de una cosa semejante. Tampoco está nada mal en las negociaciones decir: "¡Qué buena idea se le ha ocurrido!", aunque realmente la idea haya sido nuestra.

Deseo de poder

Este deseo constituye posiblemente la más fuerte motivación del hombre. Incluso los débiles usan de su propia debilidad para lograr un dominio sobre los más fuertes, mediante la compasión suscitada y el chantaje emocional. El poder por lo general no se conquista para guardarlo, sino para ejercerlo y una de sus facetas más interesantes, desde el punto de vista psicológico, es que se desea sobre todo para mostrarlo a los demás. Esta variación del tema, aplicada

al campo comercial, permite apoyarse en la "sensación de poder" para lograr la venta de cosas y servicios.

Por esta razón se venden automóviles con el slogan de "potencia total" y pisos de "super-lujo" y combustibles con los que se "introduce un tigre en tu motor". La potencia puede ser inútil o excesiva, y lo mismo el super-lujo, pero la frase publicitaria cumple su papel transfiriendo la sensación de poder, no a la conducción del vehículo, o a la habitabilidad de un piso, sino a toda la vida de su propietario. La alianza con otra sociedad, si ésta es poderosa –y a veces si es solamente de un país de prestigio en el campo industrial, del libro, de la perfumería o de la moda...– puede producir un efecto semejante. En la práctica este sentimiento puede ser solamente una ilusión, pero sin duda puede constituir un fuerte incentivo para llegar a un acuerdo y pone en las manos, de una de las partes, fuertes elementos persuasivos.

Deseo de inmortalidad

Otro afán arraigado en el hombre es el de alcanzar la inmortalidad. Múltiples religiones se la han ofrecido franca y directamente. La sociedad de consumo –por ahora– ha sido más modesta y aunque ha recurrido al mismo argumento, lo ha hecho dentro de ciertos límites más discretos.

Así se vende salud en lugar de naranjas, juventud en lugar de productos de belleza, y la "chispa de la vida" en lugar de una bebida de cuyo nombre .... no hay quien se olvide.

A la hora de negociar, este deseo inconsciente permanece en toda su vigencia -si bien está oculto- y es posible darle satisfacción. La forma de hacerlo consiste en introducir implícitamente la idea de que nuestro interlocutor durará largo tiempo en los negocios que se están discutiendo.

Este concepto se puede deslizar en la cláusula de "Duración del Contrato", haciéndolo dilatado, o estableciendo el pago de royalties durante un largo período, aunque al final del mismo tengan un carácter simbólico, con lo que tácitamente se manifiesta la esperanza de que el negocio y el negociante seguirán con vida.

La argumentación

Aunque las negociaciones vienen influidas por multitud de factores –unos objetivos y otros subjetivos– de carácter económico, psicológico, ético, o relacionados con la percepción, el entorno y las circunstancias, su esencia está en el proceso de comunicación e intercambio, que comprende el uso de argumentos, entendidos como un curso de razonamiento dirigido a demostrar la verdad o falsedad de una cosa. Obviamente, en el campo que nos ocupa, la argumentación está encaminada a conseguir ganar en el proceso de "yo te doy una cosa a ti y tu me das una cosa a mi", o "Quod pro quo", si usted prefiere un cultismo,

que además muestra cómo desde tiempos muy antiguos el hombre se ha preocupado por las negociaciones. Algunos tratados modernos afirman que todo el mundo es capaz de expresar un argumento ganador. Esto parece más propio de un libro de "autosuperación" que de negociaciones. Para empezar la expresión encierra cierta contradicción pues ¿qué ocurre si las dos partes en litigio expresan un argumento ganador? En las negociaciones se puede perder, si bien, a veces, ganar significa ayudar a otros a conseguir lo que desean.

Los argumentos no son pura cuestión de lógica. En su eficacia intervienen el fervor, los gestos, la voz y el uso de las palabras, que al fin y al cabo son las armas que se emplean en el combate. Se deben utilizar palabras simples que creen imágenes, muevan a la acción y generen sentimientos. No es lo mismo decir: "lo conseguiré", que decir: "lo intentaré con todas mis fuerzas", pues intentar es de perdedores. "Los vencedores nunca intentan" Muestre sus emociones y no deseche la pasión, pues los planes suelen fracasar por falta de estructura o por falta de pasión.. o por falta de las dos cosas. ¡Hay que transmitir energía!

Asaltar al contrario no es un argumento y además el enemigo principal no es la persona con la que nos enfrentamos en una discusión, sino la visión que tengamos dentro de nosotros mismos de toda la negociación. Si negociamos una subida de sueldo con el espíritu derrotado de antemano, el subconsciente nos traicionará y no conseguiremos nuestro propósito. Esto se ha demostrado en numerosas situaciones y basta con que alguien esté "cebado" por expresiones positivas ("venceré", "tendré éxito", "adelante", "valor"...) o negativas ("voy a perder, "malo", "poco", "quizás"...) para ganar o perder. Somos enormemente sensibles a los efectos del subconsciente. Malcolm Gladwell, en su excelente libro "Blink", sobre la fuerza de "pensar sin pensar", relata multitud de situaciones en las que el subconsciente –unas veces para bien y otras para mal– influye decisivamente y sin que nos demos cuenta en nuestro ánimo. Como ejemplo cita un asombroso experimento realizado en los Estados Unidos por los sicólogos Claude Steele y Joshua Aronson. Estos sicólogos sometieron a un test a varios grupos de estudiantes negros consistente en responder a veinte preguntas de las utilizadas en los exámenes de graduación. Cuando se repetía el test con otros individuos, pidiéndoles que rellenasen un cuestionario previo, en el que entre otras cosas debían identificar su raza, el mero hecho de recordarles subliminalmente que eran negros les "cebaba" con todos los estereotipos negativos relacionados con los Afroamericanos y sus logros académicos y hacía que las respuestas correctas descendiesen a la mitad de las que contestaban los grupos no sometidos a dicho cuestionario. Gerry Spence, célebre abogado estadounidense y autor del libro *How to Argue and Win Every Time*, nos da la siguiente fórmula para construir un argumento ganador:

- Prepararse hasta llegar a ser uno mismo el argumento.
- Abrir al otro para que reciba el argumento.
- Exponer el argumento en forma de historia.
- Decir la verdad. La verdad es poder. Decir como se siente uno es poderoso. Ser abierto y real y mostrar –en su caso– los propios temores da fuerza.

- Decir al otro qué es lo que se quiere.
- Evitar el sarcasmo y la burla. Utilizar el humor con precaución.
- Ser lógico. La lógica es poder.
- Hay que actuar para ganar.
- Admitir desde el principio los eventuales puntos débiles de su propia argumentación.
- Comprender el propio poder.

Prepararse hasta llegar a ser uno mismo el argumento: Para construir un gran argumento, debemos prepararnos para llegar a ser nosotros mismos el argumento. Debemos creer en nuestro producto o idea plenamente –bien sea una lavadora, la obtención de un aumento de sueldo, una fusión de empresas o la conquista del espacio –e identificarnos con nuestra causa con ardor. Esto puede requerir una preparación, pues para creer realmente en "nuestro producto"– en el más amplio sentido de la expresión– debemos conocerlo bien, comprender sus ventajas e inconvenientes, saber en qué consiste exactamente el problema, su origen y sus consecuencias y prever las posibles objeciones de la otra parte. Esto valdrá para dotarnos de autoridad, conseguir confianza en nosotros mismos y evitar complejos paralizantes.

Spence cuenta en su libro cómo, para defender la causa de un cliente, paralítico por motivo de un atropello, y conseguir una indemnización justa, fue a vivir con él durante un mes para experimentar directamente el sufrimiento al que había quedado sometido de por vida por las secuelas del accidente. Su exposición ante el jurado fue verdaderamente patética y convincente.

Abrir al otro para que reciba el argumento: Después de vencer nuestros propios demonios, debemos vencer los de la otra parte para que se abra a nuestras razones. Tenemos que conseguir ser escuchados y no solamente oídos. Si nuestro argumento no llega a la mente y a la afectividad de LOP, de nada valdrá lo bien que lo hayamos elaborado. Es muy común que al iniciarse una negociación y el correspondiente debate LOP nos "reciba de uñas", "no quiera saber nada", "no le interese", "no tenga tiempo" o "no lo necesite". La razón principal de esta actitud es el miedo; el miedo a ser persuadido y comprar o hacer algo que no entra en principio en su esquema de prioridades Esto es bien conocido por cualquier "vendedor de enciclopedias", que lo primero que necesita es que se le escuche.

La clave para ello es poner en manos de LOP "el control de su destino", es decir dejar bien patente a lo largo de la negociación que la decisión será sólo suya y que no se le intentará forzar. De esta forma puede vencerse su desconfianza y conseguir que se abra para escuchar nuestro argumento.

Exponer el argumento en forma de historia: Un argumento expresado como un concepto abstracto carece de fuerza, mientras que recogido en forma de historia despierta el interés del oyente, le identifica con los protagonistas y las implicaciones del relato y tiene un gran valor de persuasión. Hasta tal punto es así que más adelante se dedica una sección completa para profundizar sobre la resucitada práctica de contar cuentos –"story telling"– que por su poder se está aplicando profusamente incluso en el mundo de los negocios.

Decir la verdad: La verdad es poder y carece de la debilidad de la mentira. La verdad "va a misa" pero tampoco es recomendable "decir la verdad, toda la verdad y nada más que la verdad" en todos los casos, como ya se ha visto en otros puntos dedicados a la verdad y la mentira.

Decir al otro qué es lo que se quiere: En numerosos casos la negociación es tan alambicada y se desarrolla con tanta prudencia y disimulos que no se sabe bien qué es lo que se está negociando y eso no introduce más que confusión. Hay que ser claro y que se sepa si queremos dinero, vacaciones, un cambio de comportamiento, un nuevo destino o vender algo.

Evitar el sarcasmo y la burla. Utilizar el humor con precaución: El sarcasmo y la burla pueden herir de forma irreversible y dañar todo un proceso de negociación. La persona ofendida o ridiculizada puede quedar resentida y nos la "puede guardar" estropeando la negociación en cualquier momento futuro. Por el contrario tener y manifestar sentido del humor puede servir para quitar hierro a algo dicho por LOP, resolver una situación embarazosa, salvar la cara o hacer alguna manifestación que dicha formalmente podría resultar demasiado dura o inconveniente. Sin embargo tampoco hay que pasarse con el humor pues hay ocasiones en que puede resultar improcedente.

Ser lógico. La lógica es poder: Si su causa está apoyada por la lógica utilícela con decisión, pues la lógica es poder, aunque debe usted tener presente que no se convence a un ignorante con un argumento. Si por el contrario la lógica es opuesta a su causa, o nos lleva a un resultado injusto, la lógica estará en su contra No siempre la lógica nos conduce a la verdad –pues depende de la certeza de las premisas– ni a la justicia, puesto que una guerra, un crimen o un castigo, por ejemplo, pueden ser lógicos pero no ser justos. Además la lógica puede ser aburrida y triste y no debe imponerse a expensas de la creatividad. Einstein señaló que "le debía más a la fantasía que al conocimiento adquirido" y la lógica de las cosas debería estar sometida permanentemente a la pregunta "¿qué pasaría si...?" que es la que ha hecho que el hombre pueda volar, a pesar de la fuerza de la gravedad.

Hay que actuar para ganar: La acción y la victoria son hermanas gemelas. Si no se actúa no se gana. Si se mantiene sólo a la defensiva no ganará. Ataque siempre que pueda. Sin embargo Gary Spence nos recuerda también que en las negociaciones con las personas amadas, a menudo, el mejor ataque es el ataque con amor, y frecuentemente en esos casos se consigue mejor la victoria practicando el arte de perder.

Admitir desde el principio los eventuales puntos débiles de su argumantación propia:

Si llega el caso reconozca los puntos débiles de su argumentación. Usted podrá exponerlos mejor que su adversario y que éste lo hará en los términos más sombríos. Una admisión honesta por su parte le dará credibilidad y desarmará a LOP.

Comprender el propio poder: Tenga presente lo dicho anteriormente sobre el poder. Visualícelo y utilícelo sólo para ganar. Sin embargo, independientemente de estos buenos consejos, no debemos olvidar que un argumento es,

según el Diccionario de la Real Academia Española: "Un curso de razonamiento dirigido a demostrar la verdad o falsedad de una cosa" o un "Razonamiento que se emplea para probar o demostrar una proposición, o bien para convencer a alguien de aquello que se afirma o niega" Estas definiciones no plantean ningún juicio de valor. El argumento puede ser cierto o falso y está destinado a influir sobre la percepción de LOP y convencerle de lo que se afirma o niega.

Del "Argumentum ad Crumenan" al "Argumentum Baculinum"

Muchos de los argumentos utilizados por el hombre en sus tareas de persuasión han sido tipificados desde los tiempos más antiguos, siendo los más importantes los siguientes:

Argumento basado en el Dinero (Argumentum ad Crumenam): Es uno de los más empleados y muchas veces de forma lamentable y condenable. Se aplica cuando –a falta de razones– se recurre al dinero para conseguir lo que se desea. A pesar de habernos referido a él peyorativamente alguna vez, resulta que el dinero es muy apreciado y debe tenerse en cuenta que hay situaciones en que su uso es legítimo y que su adecuado empleo –por su cantidad o su oportunidad– puede dar excelentes y rápidos resultados, incluso superiores que los que se pueden conseguir con una óptima negociación.

Un viejo refrán castellano dice que "músico pagado suena desafinado". Está claro que a un músico más vale pagarle –o no pagarle– después de que haya tocado y según como lo haya hecho.

Argumento basado en la Ignorancia (Argumentum ad Ignorantiam): Se dice del argumento adecuado a la ignorancia de las personas con las que se discute. Está bien que esta clase de argumentos se llamen así. Su peligro puede estar en que el "ignorante" no lo sea y nos salga el tiro por la culata, como le ocurrió a un comensal que en una cena oficial estuvo sentado junto a un chino. Se pasó la cena preguntándole amablemente: "¿Gustal sopa?", "¿Gustal vino?"... y cuando llegó el momento de los brindis el chino se expresó largamente en perfecto castellano y al sentarse le preguntó a su vecino "¿Gustal Disculso?"

Argumento basado en el Buen Juicio (Argumentum ad Judicium): Se llama así el que apela al sentido común...que como se sabe es el menos común de los sentidos y por ello hay que utilizarlo con cierto escepticismo.

Argumento basado en el Terror (Argumentum ad Terrorem): Es el que se dirige más bien a la sensibilidad que a la inteligencia. Se emplea mucho en oratoria y puede servir en las negociaciones para transmitir el mensaje subliminal de los muchos males que le esperan al contrario de no llegar a un acuerdo con nosotros y no por que se le amenace sino por lo que se pierde. Es algo así como invocar a la PAPAN de LOP.

Argumento basado en la Veneración (Argumentum ad Verecundiam): Es el que invoca la reverencia que se debe a una autoridad. No es más que una sofisticación de nuestro "¡Díjolo Blas, punto redondo!" Puede utilizarse si a nuestro

lado milita un distinguido científico, una universidad de prestigio, un respetado pariente... o si, simplemente, nuestra propia compañía , o nosotros mismos, somos una autoridad en la materia. De acuerdo con el enfoque que estamos dando a toda la cuestión que nos ocupa es más fácil que ese científico, o esa universidad, o la revista "Nature" estén del otro lado y esa compañía no sea la suya, sino la de su oponente, por lo que ocurrirá lo contrario y será la otra parte la que exhibirá todas sus "vacas sagradas" para influirle a usted. En la vida privada esa figura puede ser el padre, un primo que es "abogado del estado"o el presidente de la comunidad de vecinos.

Argumento basado en la Semejanza (Argumentum a Pari o a Simili): Es el fundado en razones de semejanza entre el hecho propuesto y el que se concluye. Puede ser que una de las partes lo utilice haciendo ver lo bien que les ha ido a otros aceptando un acuerdo o compartiendo unas ideas.

Argumento basado en un Garrote (Argumentum Baculinum): Se emplea en los casos en que a falta de razón se contesta a garrotazos, –físicos o metafísicos– amparándose en la ley del más fuerte. Junto al Argumentum ad Crumenam viene a formar el clásico dúo del Palo y la Zanahoria.

El poder de los relatos

Negociar no es un proceso exclusivamente racional, sino una labor en la que intervienen las emociones, los temores, los estados de ánimo, las ambiciones, los prejuicios y las percepciones, incluso el frío y el calor y lo cómoda que sea la silla en la que estemos sentados.

Por ello, en muchos casos, no es suficiente el empleo de la lógica, la aportación abundante de datos y la aplicación del pensamiento analítico y abstracto. Incluso hay negociaciones –como puede ser el caso de una crisis matrimonial, un problema entre padres e hijos o un conflicto racial– en las que estos elementos sean de menor entidad, siendo más importantes los aspectos relativos a las emociones y los sentimientos y a la habilidad para influir afectivamente sobre ellos.

Sin embargo las destrezas precisas están en amplio desuso, constreñidas en gran parte por el abusivo empleo de la inteligencia racional en menoscabo de la inteligencia emocional.

El predominio del pensamiento científico sobre la inteligencia emocional ha sido un rapto perpetrado a lo largo de los siglos, en aras de una mejor comprensión del mundo, pero sorprendentemente se repite año tras año en nuestro tiempo. El lenguaje de un niño durante sus primeros años –lo que podríamos llamar nuestro lenguaje natural– está lleno de fantasía, cuentos, fábulas, imágenes y leyendas, pero poco a poco se le "enseña a pensar" y ese lenguaje se va olvidando, se tiene por inútil y va dando paso a un lenguaje más frío, y artificioso, que en cierto modo es un lenguaje extraño. Así se ha venido a perder en gran parte el uso de las parábolas, las fábulas, los mitos y

las leyendas con los que antes –los grandes líderes– llegaban a los corazones y a las mentes de sus audiencias. Contar historias es una forma de contrarrestar estos inconvenientes y de dotar al pensamiento racional de un complemento extraordinariamente poderoso para transmitir valores, encender la chispa de la creatividad, hacer comprender problemas complejos de una forma global y todo ello de una manera sencilla y entretenida, que atraerá la atención del auditorio. En gran parte el arte de contar historias quedó relegado a esa máquina de hacer sueños que es Hollywood –y en general la industria del cine– y que es, quizás, la mejor demostración del poder de las narraciones a la hora de transmitir valores. En mi caso el recuerdo de los profesores que he tenido se ha ido desvaneciendo prácticamente con el tiempo y sin embargo recuerdo con toda nitidez a mis "otros profesores" de Hollywood que tanto contribuyeron a una buena parte de mi educación y de la de otros muchos. He experimentado el valor de la solidaridad con Alec Guiness y Steve McQueen en el *Puente sobre el Río Kwai* y en *La gran evasión,* y lo que es la valentía, la integridad, el tesón, la creatividad, el humor y la fuerza del afecto con Gary Cooper, Gary Grant, John Wayne, Gregory Peck Woody Allen...y mis profesoras Katheryn Hepburn, Ava Gardner, Green Garson, Brigitte Bardot, Sofia Loren y Susan Sharandon.... Mi agradecimiento también a los directores, a Miky Mouse, al Pato Donald y a Rin-Tin-Tin. Generalmente contar una historia es la forma más fácil de exponer un argumento. No hay que recordar el siguiente pensamiento, ni la siguiente frase. No hay que memorizar nada. Se conoce en todo momento toda la historia. Se ve con el ojo de la mente mientras que con los argumentos formales no surgen imágenes de las palabras. La historia permite además que la otra parte no la olvide y que la recuerde al escribir o relatar a terceros el curso de la reunión.

Afortunadamente la práctica de contar historias está regresando, pues finalmente se ha comprendido su potencia y eficacia, y las historias ya no son sólo para niños, sino que se emplean en el mundo de los negocios, en las tareas de mediación e incluso en la prevención de suicidios. Las razones de este renacimiento del empleo de las historias no se debe sólo a una mejor comprensión de sus beneficios, sino a que en gran parte vienen a suplir otros procedimientos que se han quedado obsoletos. Los relatos pueden colmar lagunas entre los negociadores, sobre todo cuando tienen culturas diferentes, como puede ser el caso de una negociación empresarial entre directivos, con mentalidad esencialmente de ingenieros, y representantes sindicales apremiados por las emociones causadas por el conflicto. También son muy prácticos en las negociaciones con niños y jóvenes o las que tienen lugar entre Venusianas y Marcianos.

El uso de las historias sirve para desarrollar lo que Doug Lipman llama las **"4 C"**: **Comunicación – Cooperación – Clarificación de intención – Creación de una visión compartida**, conceptos todos ellos de gran aplicación en las negociaciones. Refiriéndonos a la cooperación –que viene a ser el denominador común de casi toda negociación, pues consiste en "dar algo para obtener algo"– una historia debería contener la anterior idea, complementada por la aseveración de que la cooperación hace más poderosas a las dos partes y pue-

de llevarlas a una vida basada en el respeto y con beneficios para las dos partes, que pueden ser económicos, sentimentales o incluso de alegría o placer. Por lo general las historias –como las fábulas– deben tener un contenido que sea suficientemente familiar para el oyente, como para que le sirva de plataforma o trampolín para crear su propia historia paralela, reconociéndose o identificándose con el relato, pero al mismo tiempo debe ser lo suficientemente extraña y original como para captar su atención. El relato debe tener tejida dentro de la historia una moral –o una conclusión– que también puede estar formulada explícitamente al final, y que viene a ser una llamada a la acción.

Un aspecto importante de las historias es que el relator crea en ella. Si es usted un vendedor, de cualquier cosa: enciclopedias, aparatos electrodomésticos, urbanizaciones, trenes de alta velocidad, patentes, reorganizaciones o ilusiones, más vale que crea en ellas para tener éxito o que venda otra cosa en la que confíe, al menos para tener éxito con mayor facilidad, pues no tendrá que violentarse a sí mismo. En ese caso será relativamente sencillo encontrar antecedentes para elaborar historias de éxito.Identificarse con el relato es esencial para una comunicación persuasiva, como se ha podido ver en el caso que hemos relatado sobre la actuación de Gerry Spence para defender la causa de un cliente, paralítico por motivo de un atropello.

Concéntrese en el valor que desea transmitir, explore su mente en búsqueda de recuerdos e imágenes y elabore la historia... y si es usted un líder, no se preocupe, pues la historia ya formará parte de su sueño.En cualquier caso la historia debe prepararse en torno a una tesis, para lo que debemos responder a preguntas como:

- ¿Qué es lo que deseo?
- ¿Cuál es el primer argumento que nos apoya?
- ¿Por qué debemos obtener lo que deseamos?
- ¿Cuales son nuestros méritos?
- ¿Cuales son las razones?
- ¿Cuales son los los hechos?
- ¿Cuales son las posiciones justas?
- ¿Cuales son los parámetros objetivos –(p.e. el precio del metro cuadrado de terreno...)
- ¿Cómo se vé el argumento desde la otra parte?

Después hay que buscar un tema que apoye a la tesis:

- Elegir una frase, un tema, un slogan o una metáfora que represente el punto principal de nuestro argumento y sirva de gancho.
- Expresarse en imágenes y verbos de acción.
- Evitar la abstracción. A menudo las palabras pasan por los oídos sin dejar traza.

Aristóteles ya señaló que las metáforas son los instrumentos más útiles para enriquecer el lenguaje. Una metáfora es decir una cosa por otra en su lugar y –si es buena– es atractiva como un imán, capta la atención del oyente, sirve

para transmitir ideas y valores de manera fulgurante, o establecer relaciones con los demás...y hacerlo de forma inolvidable.

Son metáforas: el “Telón de Acero” con la que Churchill escenificó la fractura entre el mundo libre y la tiranía, el “¡Ich bin ein Berliner!”, con la que Kennedy se ganó a los alemanes y el “He tenido un sueño”, con la que Luther King evocaba los anhelos de los negros estadounidenses. Pero las metáforas no se aplican sólo en la política, sino que son de uso general en el mundo de los negocios y la publicidad –“la chispa de la vida”, “con Iberia ya habría llegado”, “meta un tigre en su motor”– y en la vida cotidiana, como puede verse en los ejemplos que siguen, tomados solamente del campo textil y que el ingenio popular ha puesto en nuestro lenguaje habitual: “¡estoy hecho un trapo!”, “se me puso un nudo en la garganta”, “el asunto tiene tela”, “el hilo conductor de este asunto...”, “no te arrugues” etc. etc. Intente expresar de otra manera los conceptos que estas metáforas encierran y comprobará que son lúcidas sinopsis de farragosos pensamientos.

Principios de creatividad

La creatividad es necesaria para todo en la vida, desde la cocina hasta el teatro, pasando por el trabajo, el matrimonio o la jardinería. La creatividad, es una facultad de la inteligencia, que es manifiestamente mejorable. sobre todo desde que se han inventado procedimientos para vigorizarla.

La creatividad nos rodea por todas partes, hasta el punto de que no nos apercibimos de ella como no percibimos el oxígeno que nos rodea. El simple hecho de freir un huevo requiere criar gallinas, robarles los huevos, conservarlos, transportarlos frescos hasta nuestra casa, plantar olivos, recoger las aceitunas, extraer el aceite, refinarlo, sacar mineral de hierro de las entrañas de la tierra, tratarlo en unos altos hornos y obtener acero, para hacer sartenes que recubriremos de politetrafluoroetileno (TEFLON), encender fuego –que fue una de las primeras conquistas del hombre– y echar al huevo una pizca de sal, para lo que alguien habrá evaporado antes un trocito de mar o habrá cavado en una mina, no digamos si los huevos los rodeamos de patatas, para lo que Isabel la Católica tuvo que empeñar sus joyas, Cristóbal Colón tuvo que descubrir América etc. etc.

Después, según dosifiquemos y manipulemos los ingredientes y apliquemos el calor tendremos unos huevos rizados y en su punto, o algo crudos, o sosos, o demasiado salados... incluso unos huevos algo singulares como los producidos en las épocas de carestía cuando había quien hacía dos huevos fritos con uno solo, aspirando parte de la yema con una pajita y poniéndola en otro lugar de la clara. Como se ve la creatividad es una poderosa herramienta que está detrás de cualquier logro humano, y es de vital importancia para el buen éxito de las negociaciones.

Brainstorming: Aquí empieza el trabajo creativo para conseguir un pastel más grande con los elementos disponibles y una de las fórmulas es que las

partes hagan una sesión conjunta de "brainstorming" (sugiero hacer algo con mayonesa –mejor sería con salsa tártara– al salmón le viene muy bien la salsa esa –yo tengo una receta que...) y continuar hasta haber diseñado para LOP una cena constituida por recursos de las dos partes, mucho mejor que con los pertrechos de una sola, y con los beneficios adicionales para NUP de haber hecho un gran favor a LOP, haber hecho intercambios rentables de alimentos y haberse desprendido de algunos próximos a caducar y para LOP de haber resuelto una situación difícil y llegar a tener un gran éxito con la receta de NUP.

La técnica del "brainstorming" –conocida también como "Tormenta de Ideas"– consiste en producir la mayor cantidades de ideas, sin prejuicios ni complejos, y después desechar las malas. El secreto de su éxito consiste precisamente en inhibir los convencionalismos, salir de las pautas más formales y ser creativo, sin temer "el qué dirán", si lo hacemos en público, ni respetar nuestras propias rutinas mentales. Al fin y al cabo muchos grandes progresos se han debido a ideas heterodoxas de sus autores, que cometieron la "locura" de pensar que podía volar un objeto más pesado que el aire, que se podía circular en vehículos a más de 60 kilómetros por hora sin que se nos saliese la sangre por las narices y los oídos, o que se podía construir una máquina que hablase, y esto en contra de los sabios de la época que en alguna ocasión dijeron "¡Esta tontería no valdrá nunca para nada!" Las ideas más osadas y de apariencia disparatada pueden producir una chispa creativa en nuestros cerebros –la llamada "fertilización cruzada– y dar origen a una buena idea razonable, por lo que no deben evitarse. Una de las reglas del juego, en el caso de una sesión de "brainstorming" desarrollada por un grupo, consiste en disponer de un moderador que evite la crítica prematura de las ideas que se vayan produciendo, que estimule por el contrario la creación de ideas sin barreras, y que evite las conclusiones apresuradas. La solución a su problema "pre-existe". Usted necesita hacer la pregunta adecuada para revelar la respuesta. Visualice el problema como resuelto antes de resolverlo. Podemos distinguir tres clases de "brainstorming": el "Brainstormig en solitario" –es el que practicamos solos– el "Brainstorming con nuestro equipo" –y el "Brainstorming con la otra parte", pues de tal evento pueden alcanzarse ideas buenas para las dos partes.

El "I Ching": La técnica del "brainstorming", con su marchamo anglosajón, está hoy día muy extendida y existen herramientas informáticas que permiten potenciarlo, como son algunos programas para la generación de palabras o imágenes al azar, que pueden inducir la chispa de la creatividad por asociación de ideas. Las palabras llaman a las palabras, las imágenes llaman a las imágenes y las ideas llaman a más ideas. Newton tuvo que esperar a que le cayese una manzana en la cabeza para descubrir la Ley de la Gravedad pero hoy no hace falta esperar que caiga una fruta por su cuenta puesto que se puede agitar el árbol mental con poderosas herramientas. Sin embargo el esquema básico tiene más de 3000 años. Se encuentra en el libro I **Ching** o **"Libro de las Mutaciones"**, libro al que 500 años AC se incorporaron comentarios atribuidos a Confucio. Consiste en 64 hexagramas a los que

se accede al azar, mediante el lanzamiento de unas monedas, obteniendo la respuesta a una pregunta que nos hagamos.El texto está expresado en un lenguaje críptico y ambiguo que estimula el pensamiento especulativo y abre al usuario una amplia via de interpretación, hasta el punto de que mereció una notable atención de uno de los padres del sicoanálisis, el profesor Carl Gustav Jung, que prologó una de sus ediciones.. A primera vista se puede pensar que es un libro adivinatorio sólo para supersticiosos, pero ha sido considerado uno de los libros más sabios del mundo y puede tener una utilidad práctica, como yo mismo he tenido la oportunidad de comprobar. Durante un tiempo, al inicio de mi carrera, trabajé en una compañía química dedicada a la fabricación de materias plásticas, concretamente de polipropileno que entonces empezaba su andadura industrial. En aquella compañía ocurría lo que después pude apreciar en muchas otras. Los técnicos criticaban al personal comercial diciendo que sólo querían vender lo que no se podía fabricar y los comerciales criticaban a los técnicos diciendo que sólo sabían fabricar lo que no se podía vender. Pero en mi empresa había un Consejero Delegado clarividente, que un buen día me llamó y me dijo "Tú vas a ser director técnico... y comercial" con lo cual se acabaron todos los problemas, pues yo no podía ni fabricar lo que no se vendiese, ni vender lo que no se fabricase. Aquel doble sombrero me abrió un enorme panorama y me dió innumerables oportunidades de conocer otras compañías y otras personas en todo el mundo. En concreto me llamó mucho la atención el llamado "Club de las Poliolefinas", formado por profesionales –técnicos y comerciales– que se reunían para analizar las perspectivas de los mercados, la evolución de los precios y las novedades aplicativas. Yo asistía entusiasmado a las reuniones en Europa o en Asia, donde, boquiabierto, escuchaba a los grande gurus de las compañías multinacionales, oía cosas fascinantes y volvía a casa lleno de notas y sabiéndolo todo sobre el futuro.

Sorprendentemente, y para mi mayor asombro, las brillantes profecías no se cumplían en la práctica. La primera vez quedé solamente un poco desilusionado, pero al ver que esto ocurría de reunión en reunión, quedé absolutamente frustrado. Daba igual que aportasen gráficos o concienzudos estudios de mercado. Los precios que debían de bajar, subían, la escasez se convertía en sobreabundancia... y no siempre, por lo que tampoco podían sacarse conclusiones cambiando simplemente el signo de las tendencias. Entraban en funcionamiento plantas nuevas, otras veces ardían y se paraban, se producían eclosiones de algunas aplicaciones o fallaban estrepitosamente. El caso más asombroso, y también maravilloso, se produjo en la aplicación del polipropileno para hacer fibras textiles. El polipropileno, por sus propiedades, era un material muy adecuado para hacer fibras, lo que le abriría ingentes mercados y por ello se estaban haciendo enormes esfuerzos de investigación, técnicos, comerciales, financieros y publicitarios para introducirlo, pero el éxito era muy escaso. De repente, y de forma inesperada, se produjo una gran demanda con gran júbilo para el sector, y los protagonistas de tales esfuerzos se dedicaron febrilmente a buscar cual de sus ideas había sido la causante final del triunfo conseguido, para apuntarse el tanto y repetirlo en

otra oportunidad. La sorpresa fue morrocotuda. El polipropileno había entrado en el mercado por que se había desviado de su trayectoria la Corriente del Niño, alejándose de la costa del Peru. ¿Cómo podía ser eso? Al desviarse la corriente y alejarse de la costa se alejaron los bancos de anchovetas y se hicieron difícilmente capturables con barcos de bajura. Se produjo una escasez de harina de pescado en el mundo, por lo que los ganaderos tuvieron que recurrir a la harina de soja para alimentar a su ganado. Subió el precio de la soja y los agricultores prefirieron plantar soja que algodón. Escaseó el algodón y su precio subió, transpasando el umbral del precio del polipropileno, por lo que los fabricantes de productos textiles se volvieron hacia el polipropileno con los brazos abiertos Después de esta estupenda historia no tiene nada de raro que me volviese hacia el "I Ching"; resultaba mucho más barato que viajar a Tokio, Singapur o Frankfurt, no era tan cansado y sus respuestas a mis preguntas, me daba más que suficiente "food for thinking". La realidad es tan profunda que poco podemos arañar de su superficie. Es cierto que hay que prepararse, que hay que hacer estudios, que hay que elaborar estrategias, pero siempre hay que contar con los imprevistos, se deben tener planes alternativos, se debe recordar que "El hombre propone y Dios dispone", y por ello podemos completar el consejo para la reflexión interna que venimos elaborando, haciendo un añadido: "¡Negocia estúpido!...si te conviene, y mientras tanto vigila La Corriente del Niño".

Estratagemas

Estamos terminando. Se supone que usted ya sabe escuchar, que domina el lenguaje del cuerpo, que es capaz de mentir como un bellaco si le provocan, y que sabe preguntar más que un niño.

Felicito a los lectores que hayan llegado hasta aquí, y no me queda más para rematar la obra que poner doce guindas; las guindas de doce estratagemas que pueden ser de gran utilidad.

No son originales en su esencia, pues ya se ha dicho más atrás que: "Las estratagemas que pueden practicarse constituyen un número limitado y las parábolas de nuestro tiempo son las mismas parábolas de todos los tiempos, pasados y futuros". No obstante reclamo el mérito de haberlas inventariado –tomándolas de la vida real y de la vida virtual de la literatura, de la historia y de la sabiduría popular– el de haberlas bautizado, con lo que le será mucho más fácil identificarlas, denunciarlas o aplicarlas y el de haberlas situado en el contexto de un relato, siguiendo mis propios consejos sobre la conveniencia de utilizar el "pensamiento novelado".

El bautizo de las estratagemas no sólo tiene una intención clarificadora y estética, sino que puede permitirle emplear la técnica de denuncia conocida por los anglosajones como "name the game" que consiste simplemente en nombrar el tipo de estratagema que le están queriendo aplicar, para desbaratar sus efectos. Utilizaremos aquí además la técnica del "Storytelling".

El Señuelo de la Cabra Maloliente

Ali ben Alí dormía muy mal y lo mismo le ocurría a toda su familia.

Alá le había querido llenar de hijos y, al parecer, también había querido que se ocupase de sus ancianos suegros, aunque de eso Alí no estaba tan seguro. Por otra parte Alá no había querido darle más que una pequeña choza de una sola habitación, para que toda la familia viviese bien unida.

Aunque Alí era un hombre sufrido, la situación había llegado a ser insostenible y toda la familia bostezaba constantemente, con los ojos enrojecidos por la falta de sueño, pues cuando no era la tos del suegro la que despertaba a toda la familia, era el llanto de los niños, o las peleas entre ellos por taparse con la única manta que tenían. Una tarde, no pudiendo resistir más, se fue a visitar al venerable Santón que vivía refugiado en una cueva del desierto. Avanzó hacia él respetuosamente, haciendo las tres reverencias de ritual, y le expuso su grave problema. El Santón le oyó pacientemente y después cerrando los ojos, elevó la cara hacia el cielo y se concentró en sí mismo. Al cabo de unos instantes solemnes, bajó la cabeza, abrió los ojos y preguntó:

- Alí, ¿Acaso tienes una cabra?
- Si, –contestó Alí asustado, pensando que se la pediría como donativo.
- Entonces, –continuó el Santón– ponla a dormir con vosotros.

A Alí le extrañó grandemente el consejo, pero aliviado al ver que podía conservar su cabra dio las gracias al Santón, besó con reverencia su manto y salió de la cueva precipitadamente, sin darle la espalda. El consejo del Santón resultó terrible, y a todos sus males anteriores se unió el berreo de la cabra, sus patadas y su mal olor, por lo que Alí forzado por el sueño que aplastaba sus párpados y las amenazas de su familia de aplastarle la cabeza entera, volvió a la cueva del Santón que, informado de la situación, reflexionó de nuevo brevemente y le dijo: "Hermano, vuelve a tu casa, saca la cabra y que de ahora en adelante duerma como antes atada a un matorral".

Alí hizo como le habían ordenado y desde aquella noche él y toda su familia durmieron felices y a pierna suelta gracias al sabio consejo del Santón. El eremita lo único que pretendió fue distraer la atención de Alí y su familia hacia la cabra y logró, con pleno éxito, que sobre ésta recayera toda su ira y malhumor, encontrándose felices, por contraste, después de echarla fuera. La parte contraria puede intentar algo parecido, introduciendo en las negociaciones pretensiones excesivas e inaceptables, incluyendo en el texto del contrato condiciones molestas –casi malolientes– sólo para desorientar. Tales pretensiones atraerán sin duda su atención y la de sus colaboradores, con el grave riesgo de que usted se indignará y planeará toda clase de artimañas, y eleborará los más estudiados argumentos para que sean modificadas o eliminadas. Así perderá de vista otros puntos fundamentales de la negociación, sobre los que se debería concentrar toda su energía e inteligencia, resultando apresado en la trampa de la cabra maloliente. Esta estratagema, para quien la practica, tiene al mismo tiempo un séxtuple efecto . Además de **1) distraer respecto a otros puntos más importantes**, permite: **2) hacer feliz a la otra parte**

"eliminando la cabra maloliente" ante sus demandas, **3) proporcionarla una sensación de triunfo, 4) hacer concesiones sin ningún costo, 5) obtener algo a cambio,** y **6) y conseguir algún desgaste emocional y práctico del contrario.**

Obviamente esta -como todas las estratagemas- puede obrar en sentido contrario y usted mismo puede intentar emplear este señuelo en sus negociaciones e introducir una cláusula de este tipo en el acuerdo que esté negociando. No sólo podrá obtener con ella éxitos inesperados, sino que además lo pasará muy bien. "No permita que las cláusulas le impidan ver el contrato".

La Treta de las Caperuzas de Paño

Cervantes en "El Quijote" nos relata un ejundioso pleito entre un sastre y un labrador que le había hecho un encargo. Ambos acudieron a Sancho Panza, a la sazón Gobernador de la Insula de Barataria, y le plantearon su problema en los términos que transcribo literalmente, por haber encontrado alguna dificultad en mejorarlos. "... y el sastre dijo: –Señor Gobernador, yo y este hombre labrador venimos ante vuesa merced en razón que este hombre llegó a mi tienda (que yo, con perdón de los presentes soy sastre examinado, que Dios sea bendito), y poniéndome un pedazo de paño en las manos, me preguntó: "Señor, ¿habría en este paño harto para hacerme una caperuza?" yo, tanteando el paño, le respondí que sí; él debióse imaginar, lo que yo imagino, e imaginé bien, que sin duda yo le quería hurtar alguna parte del paño, fundándose en su malicia y en la mala opinión de los sastres, y replicome que mirase si habría para dos; adiviné el pensamiento, y díjele que sí, y él caballero en su dañada y primera intención fue añadiendo caperuzas, y yo añadiendo síes, hasta que llegamos a cinco caperuzas; y ahora en este punto acaba de venir por ellas; yo se las doy, y no me quiere pagar la hechura, antes me pide que le pague o vuelva su paño.

- ¿Es todo así hermano? –Preguntó Sancho.
- Sí señor –respondió el hombre–; pero hágale vuesa merced que muestre las cinco caperuzas que me ha hecho.
- De buena gana –respondió el sastre.

  Y sacando en continente las manos de debajo del herreruelo, mostró en ella cinco caperuzas puestas en las cinco cabezas de los dedos de la mano, y dijo:

- He aquí las cinco caperuzas que este buen hombre me pide, y en Dios, y en mi conciencia que no me ha quedado nada de paño, y yo daré la obra a vistas de veedores de oficio.

  Todos los presentes se rieron de la multitud de caperuzas y del nuevo pleito".

Este relato de apariencia burlesca hace en realidad referencia a una de las estratagemas más practicadas del momento y cuyo alcance puede ser incluso fraudulento. Su fundamento está en el deseo universal de querer siempre

más. En la persecución de ese objetivo se exige cada vez más de la otra parte y ésta, temerosa quizá de perder su oportunidad frente a otro competidor, va accediendo con mayor o menor forcejeo.El gran peligro de esta pretensión, si no se persigue prudentemente, es que suele ocurrir –como en el caso de las caperuzas de paño– que vaya disminuyendo el valor, la calidad o el alcance de lo que se negocia, como contrapartida de un mejor precio, sin que la parte compradora se aperciba. Así puede ocurrir que discutiendo el precio de un alto horno al final lo consigamos más barato, pero también más bajito. Si no se define bien, desde el principio de las negociaciones, sobre qué se está discutiendo, existe un gran peligro de resultar engañado o de cometer graves equivocaciones.

Basta recordar la diferencia entre el precio inicial de un automóvil y el que resulta con la matrícula, los impuestos, los seguros, los cinturones de seguridad, la radio, el GPS y los repuestos. Lo mismo ocurre en la compra de una motora o de un yate, cuando se computa el costo de la emisora de radio, los chalecos salvavidas, los extintores y demás accesorios. Para reducir este riesgo deben especificarse, previamente y al máximo, las características del objeto negociado, tanto por lo que se refiere a su calidad como al número de los elementos que comprende, su clase y sus límites, y todo esto de forma clara y completa. Si se trata de materias primas debe señalarse la cantidad, el contenido máximo de impurezas, la forma de embalaje y del sistema de transporte, las condiciones de entrega y de pago y también los métodos de medida y análisis. Si se trata de maquinaria debe recordarse la importancia de los consumos, rendimientos, capacidad de producción, garantías de funcionamiento, y la asistencia técnica para su montaje, puesta en marcha y mantenimiento. Pero la situación en la que es más importante esta estratagema se da en la compra de instalaciones industriales, y en la contratación de ingeniería y montajes; tanto por la frecuencia de estos casos como por el volumen del dinero en juego. En este ámbito se aplica el concepto de "battery limits" –límites de batería– con el que se designan los confines de aquello que está en discusión. Sin embargo, a pesar de que la expresión mencionada presenta una cierta aureola de precisión y deseo de exactitud, no hay nada más engañoso. Generalmente los "battery limits" no están bien especificados y solo después de firmado el contrato y de iniciados los trabajos para su ejecución, se entera una de las partes de que aquello que compró es insuficiente para desarrollar su propósito industrial. Los elementos que suelen faltar son las instalaciones para la preparación de las materias primas, instalaciones auxiliares para el tratamiento de las aguas de alimentación, los almacenamientos de productos acabados, las instalaciones de carga o las necesarias para evitar la polución de la atmósfera o efectuar el tratamiento de los productos residuales. Muchas veces esta estratagema de "Las Caperuzas de Paño" se usa en conexión con "El Enredo de las Cerezas" –que veremos más adelante– y la parte que la ejerce ofrece la solución a nuestros problemas ofreciendo nuevas instalaciones, servicios o prestaciones. Hasta tal punto puede ser confusa y difícil esta cuestión que ha servido no sólo para engañar a muchos, sino que también ha sido fuente de importantes equivocaciones empresariales, efectuándose inversio-

nes en cuyo estudio de rentabilidad no se había tenido en cuenta el costo de diversas instalaciones complementarias y absolutamente necesarias. Fieles a nuestro enfoque debemos recordar que nuestro objetivo final no es ser claros y detallistas, sino obtener resultados mediante la claridad ... o la confusión. En unos casos convendrá más lo primero pero en otros será preferible lo contrario. Lo único importante es saber claramente cuan confusos nos conviene ser. Además, la claridad está muchas veces reñida con el detalle, pues éste es frecuentemente limitativo y en su pretensión por esclarecer las cosas lo hace por defecto y quizás en perjuicio de nuestros intereses. Por ello una práctica recomendable, en algunas ocasiones, es la de establecer unos límites elásticos y extensibles –sobre todo cuando se negocia sobre un tema que por su novedad no se conoce con precisión.

Si no sabes a donde quieres ir, seguramente acabarás en otra parte.

Anónimo

El Enredo de las Cerezas

Cuando un asunto se complica y arrastra una cadena de problemas se dice que se enreda como las cerezas. "Por una voy, dos vengáis, si venís tres no os caigáis".

Esta secuencia de dificultades normalmente es involuntaria, pero el hombre puede también organizar las cosas de forma que se enreden y se establezca una secuencia de causas y efectos prevista y calculada en beneficio propio... y quizá en perjuicio de un tercero.

En una negociación el objetivo puede ser muy amplio y debe distinguirse entre el blanco próximo y la siembra de nuevas oportunidades. Si no se pierde de vista esta posibilidad es factible alcanzar a medio plazo beneficios que pueden llegar a superar al más directamente perseguido.

Ocurre además que los negociadores se hallan especialmente sensibilizado por los problemas inmediatos. Son éstos los que le preocupan y más atraen su atención. Su energía y su pensamiento se dirije hacia el logro de éxitos cercanos y a evitar los males más próximos.

Distraídos por esta idea desatienden, o prestan menos atención, a los enredos que puedan sucederse y por ello admiten algunas condiciones que, por darse solo en el futuro y aún en este sin una certeza absoluta, aceptan sin gran resistencia y con poca discusión.

Ya hemos visto, al hablar de "La estratagema de las caperuzas de paño" cómo puede suceder que el objeto contratado no le baste a una de las partes para alcanzar sus objetivos y cómo el otro puede haber previsto esto. En la industria química –por ejemplo– sucede con frecuencia que a un contrato para la compra de unas patentes deba seguir otro para la cesión de "Know-How", y quizás también otros más para la ingeniería, el montaje de las plantas industriales, ayuda técnica para la puesta en marcha y el Know-How continuativo por el que se asegura un asesoramiento a lo largo del tiempo. Algunas veces

se llegan a establecer incluso convenios para la compra de materias primas o catalizadores especiales, regeneración de estos últimos o el suministro de cierta maquinaria. El enganche de unos contratos con otros –el enredo de las cerezas– puede estar basado en una situación de hecho o en cláusulas abiertas recogidas en los acuerdos. Unas veces el cedente es el único que puede proporcionar el Know-How necesario y puede ampararse en las cláusulas de secreto para proporcionar también la ingeniería de las plantas o intervenir más o menos directamente en su construcción. En otras ocasiones las mismas características del proceso, su complicación, su peligrosidad o el alcance de las garantías concertadas, pueden conducir a la necesidad de un contrato de ayuda técnica, para la preparación del personal y la puesta en servicio de las instalaciones.

En el caso en que además la tecnología discutida evolucione muy rápidamente puede ser de interés asegurarse una asistencia para el tiempo venidero. El mal de esta concatenación de contratos no está en el hecho mismo, sino en que sus condiciones pueden ser abusivas, llegado el momento, y también en el peligro que existe de que no midamos la importancia de nuestro primer paso.

Como ya se ha comentado, el tránsito de un contrato a otro puede tener un fundamento de apariencia inocente en el primer acuerdo que se firme, pero que, para nuestra sorpresa, nos quitará capacidad de maniobra y poder negociador en una segunda fase. Si se ha previsto, por ejemplo, la posibilidad de ampliar las instalaciones contratadas señalando que "... el cedente abonará al cesionario una cantidad razonable en concepto de licencia para la capacidad ampliada..." una de las partes se asombrará seguramente de lo poco "razonable" que puede ser el término "razonable" y de la disparidad de criterios para definirlo. La Asistencia Técnica puede estar basada en la graciosa manifestación de que "... el cedente, si así lo requiere el cesionario, pondrá a su disposición, con la mayor diligencia, a su personal especializado..." La sorpresa suele venir en este caso en que los gastos para tal presentación puede alcanzar cifras astronómicas de Euros diarios por una sola persona.. Parece mentira lo que puede necesitar LOP para vivir, pues estas cantidades, por raro que parezca, se suelen titular "living expenses" y conviene no traducir mal "pocket money", por "poco dinero".

En términos generales, esta maniobra sitúa a una de las partes en una posición monopolística para ulteriores conversaciones, aumentando así su poder negociador. Pero en realidad consigue aún más, ya que con un monopolio se puede intentar negociar o en alternativa romper las relaciones, mientras que esto último no es posible en el caso que nos ocupa, si una de las partes ya se ha embarcado en una aventura.

"Dos y dos son cuatro, cuatro y dos son seis, seis
y dos son ocho y ocho dieciséis"

Anónimo

La Metamorfosis en la Gallina de los Huevos de Oro

¡Sea usted la gallina de los huevos de oro!

A primera vista le podrá sorprender e incluso molestar una sugerencia como esta, sobre todo teniendo en cuenta que será la otra parte la que se quedará con sus áureos huevos. Sin embargo esta situación puede ser su mayor garantía de supervivencia si usted, inteligentemente, se lo hace notar a la parte contraria y hace valer su condición de gallina altamente rentable para que le mimen, le ayuden y no le estrujen de forma que pueda peligrar su vida. Incluso las mismas gallinas han sido capaces de comprender esto y ponen los huevos cada vez más caros.

Para lograr el objetivo propuesto tiene que hacer una abstracción mental y considerar el viejo cuento desde el punto de vista gallináceo y no del de su aldeano propietario, como es lo habitual, puesto que la que más ventajas puede esperar de la historia es precisamente la gallina. Para ser la gallina de los huevos de oro es preciso que se cumplan tres condiciones fundamentales: la primera que ponga usted huevos; la segunda, que efectivamente sean de oro y la tercera que la parte contraria esté perfectamente enterada de las anteriores circunstancias. El enfoque necesario para conseguir estas características debe iniciarse en la fase contractual, pues su condición de "gallina" dependerá de la forma en que se planteen y solucionen los acuerdos. En primer lugar debe resolverse el problema –casi biológico– de la puesta, de manera que el contrato que se firme y las demás condiciones concurrentes permitan que usted ejerza una actividad rentable. La otra cuestión es hacer comprender a la otra parte que la situación puede ser favorablemente aprovechada en su propio beneficio, convenciéndole de que "tratar bien al vencido es vencello dos veces" y que "pastor prudente esquila y no desuella"[63].

Dentro de este marco avícola y pastoril se desarrollará el dilema entre el pago de "royalties" o el de una cantidad fija y por una sola vez. Si el trato se concluye con un pago único, a cambio de algo que le darán, la parte contraria intentará obtener de usted la mayor cantidad posible, sin preocuparse demasiado de cómo le irá después. Sin embargo, esta forma de proceder puede ser aconsejable en determinadas circunstancias, en las que estén perfectamente claros y definidos los límites del objeto del acuerdo y por lo tanto no existan posibilidades de fraude, malos entendidos o equivocaciones. En caso contrario, aunque nos amparen ciertas cláusulas de garantías, podría ocurrir que los bienes o servicios adquiridos resulten incompletos en algún aspecto o, si se trata de procesos de fabricación, que se hallen dominados, al menos parcialmente, por patentes de terceros.

En estos casos la posición resultante es muy débil, pues efectuados los pagos, faltará el interés directo de la otra parte por resolver nuestros problemas y por lo general no habrá en nuestras manos más fuerza coercitiva que la de retener un pequeño porcentaje, en concepto de garantías, sobre el pago total acordado. Otra condición que debe darse, para que sea interesante el pago de una cantidad única, es que esto no pese demasiado sobre nuestra situación financiera ni sobre el costo del producto final.

[63] Saavedra Fajardo. Op. cit.

Debe señalarse también que el pago de "royalties" no es aplicable más que en determinadas circunstancias, como las que concurren en la explotación de patentes o Know-How, que aseguran un flujo económico continuo. De todas formas el concepto puede aplicarse también, con pocas modificaciones, a la compra de bienes mediante pagos aplazados -como en la compra de un electrodoméstico-, ya que la posición negociadora del comprador, en el caso de que se presenten reclamaciones será mucho más fuerte mientras existan pagos pendientes. Recuérdese el refrán español ya citado que nos enseña que "músico pagado suena desafinado".

Si las circunstancias lo permiten y aconsejan, es preferible el pago de "royalties" que el de una cantidad fija, pues al quedar éstas condicionadas al éxito de su negocio se habrá convertido en la deseada gallina y de cuando en cuando podrá quedarse con algún huevo que otro para usted.

Por lo pronto el "royalty" no será tan oneroso que le impida triunfar, pues lo contrario sería tanto como matar la gallina antes de que empiece a funcionar y al mismo tiempo la otra parte estará dispuesta a ayudarle para que salga adelante en cualquier dificultad que surja, contrariamente a cuanto ocurre cuando se efectúa un pago único, pues "la esperanza crea lo que la posesión mata".

Normalmente su oponente estará dispuesto a aceptar esta orientación, si observa que puede constituir una condición "sine qua non" para llegar a un acuerdo con usted. Su actitud, sin embargo, será más bien desconfiada pensando que más vale pájaro en mano que ciento volando. De todas formas no desdeña las oportunidades que le ofrecen los otros cien pájaros y suele desear las dos cosas: un pago fijo y además, por si resulta que, a pesar de todos sus esfuerzos por arruinarle, logra usted hacer un negocio, le querrá imponer el pago de un "royalty". Es decir, que primero intentará exprimirle y después, por si acaso, querrá mantener unas relaciones que prolonguen sus beneficios.

En esta parte de la negociación hay que obrar con gran habilidad para lograr un justo equilibrio entre el pago fijo y el "royalty", pues debe intentarse que los dos sean lo más bajos posible y no dejarse influenciar por un "royalty", aparentemente reducido, perjudicando el presente mediante grandes concesiones inmediatas. Tampoco se debe uno ilusionar por el espejuelo de un menor pago inicial fijo, a costa de un "royalty" abusivo, que por más lejano no dejará de ser agobiante en su momento.

Como más adelante veremos el "royalty" no es la única manera de conseguir la metamorfosis en gallina, pues por lo general los contratos presentan otras oportunidades para dar a la otra parte un beneficio continuo, o por lo menos periódico, de manera que se interese por nuestro progreso y bienestar. Esta oportunidad suele presentarse a través de las cláusulas de renovación de contrato, ayuda técnica y otras formas de futura colaboración. El deseo innato de inmortalidad, al que nos hemos referido al tratar de las técnicas de persuasión, se satisface a través de esta estratagema o mecanismo, pero de todas formas debemos decir algunas palabras de advertencia. Ya se sabe como terminó la historia de la gallina del cuento y puede ocurrir que cuando más confiados estemos se produzca un desastre, bien porque no seamos la gallina que pensábamos o

porque en un momento determinado la parte contraria tenga unos intereses o necesidades a corto plazo que le obligue a sacrificarnos, aunque sea con los ojos llenos de lágrimas.

El hecho de ser una gallina de los huevos de oro no es una garantía absoluta de inmortalidad.

El economista Ricardo enunció en el siglo pasado la "ley de bronce del salario", según la cual el precio de salario tendía a ser el mínimo necesario para que el obrero pudiera vivir y perpetuar su especie, pues su desaparición o escasez dañaría a la industria.

Es probable que exista también –sin enunciar por cuanto conozco– "la ley de bronce de los huevos de oro", por la que ocurra una cosa similar con las gallinas que nos ocupan y que éstas deban vivir en un clima de confort mínimo para subsistir y perpetuarse. No obstante, y aunque tal ley existiera, sería peligroso contar con ella, pues estas clases de leyes son de tipo estadístico y para que se cumplan basta que haya un equilibrio demográfico, en el que pequeños y dorados pollitos reemplacen a las gallinas difuntas. Por esta razón tenemos que recomendar que además sea usted una gallina precavida e inteligente y no una gallina en pepitoria, pues aunque todos los cerebros son grises, unos son más grises que otros y no a todos les va igualmente bien. Otro problema que puede surgir es que el juego de la gallina lo inicie la parte contraria, ilusionándonos con tal papel de forma que consiga ciertas ventajas y obtenga de nosotros más beneficios de los que alcanzaría bajo una base de pagos inmediatos. De esta forma podría continuar nuestra explotación a medio plazo, pero siempre con el objetivo final, definido de antemano, de terminar con nosotros tan pronto como perdamos interés para ella, produciéndonos gran sorpresa, ya que no habríamos resultado ser la gallina que soñábamos, sino una especie de gallina desahuciada, un pseudo gallina alegre y confiada.

To be or not to be the golden eggs hen. That is the question.
Shakespeare........ and myself.

El Ardid del Arquitecto

Quería ser un buen arquitecto y no escatimó ningún esfuerzo para llegar a serlo.

Su carrera fue difícil -más difícil de cuanto había sido para las generaciones anteriores- pues además de estudiar tuvo que protestar, hacerse piercings, tatuarse, dejarse barba, ir sucio, aprender a tocar la guitarra, llevar pancartas a todas las manifestaciones, tirar piedras a los guardias e intentar arrojar por la ventana al Decano de la Escuela. Estas responsabilidades de los nuevos tiempos las aceptó con entusiasmo, pero representaron una gran sobrecarga sobre sus hombros ya que no era nada fácil protestar cuando estaba conforme con casi todo, ni ir sucio cuando en su casa se empeñaban en lavarle las camisas con poderosos detergentes y plancharle los trajes, ni siquiera defenestrar al Decano, que prefería bajar a la calle en el ascensor, pesaba 100 Kg. y además, en previsión de los acontecimientos, había enrejado su ventana. A pesar de

todo, las nuevas asignaturas no estaban completamente exentas de aspectos positivos y por lo menos le sirvieron para integrarse en la nueva sociedad y para adquirir el derecho de afeitarse la barba en cuanto terminó su carrera, utilizar pre-shave lotion Monsieur Rochas, zapatos Lotus, corbatas de Pierre Cardin, Camisas Fred Perry ... como había hecho hasta entonces los días que no iba a la universidad, que eran casi todos. Prudentemente no quiso ponerse a trabajar de repente y prefirió dedicarse, con el apoyo de sus padres, a completar sus conocimientos. Estudió el módulo de Saint Tropez en verano y el de Cortina d'Ampezzo en invierno. Se interesó por las proporciones áureas griegas y las no menos áureas proporciones suecas y finalmente con sus ideas completamente claras decidió ser arquitecto propietario y se dedicó a construir casas por su cuenta con la ayuda del dinero de sus padres. Cuando terminó el primer bloque de viviendas se preparó con impaciencia a recibir las primeras visitas de los posibles compradores. Al cabo de pocos días, una familia compuesta de padre, madre y algunos hijos entró tímidamente en el piso vacío, mirando hacia el techo, con la boca abierta, repitiendo el mismo gesto inconfundible con que los turistas y las autoridades visitan los templos y monumentos artísticos. El joven arquitecto les acompañó como experto cicerone, dándoles todas las aclaraciones pertinentes. Les informó sobre los metros cuadrados habitables, el sistema de calefacción, la insonorización de las paredes, la domótica incorporada y la disposición racional de todos los servicios.

Ellos hicieron preguntas, tomaron medidas a grandes zancadas y después de muchas deliberaciones se marcharon diciendo triste y dogmáticamente: "A este piso le falta una habitación".

El joven arquitecto se mordió los puños. Ya había cometido su primer error haciendo un piso con una habitación menos y rápidamente se fue a su estudio donde enseguida comenzó a proyectar un piso con una habitación más. Pasó algún tiempo, el piso se construyó y recibió a otra familia que después del mismo ritual se despidió diciendo: "A este piso le falta una habitación".

El joven arquitecto se reprochó de no haber previsto el movimiento demográfico y de nuevo puso manos a la obra, pero con desesperación pudo experimentar, repetidas veces, que sin duda él iba a remolque de la explosión de la población y las familias siempre se marchaban diciendo: "A este piso le falta una habitación. Así fueron pasando los años, durante los cuales el joven arquitecto fue olvidando arquitectura y aprendiendo otras cosas, hasta que de nuevo, un buen día volvió a recibir a una familia.

Miraron los techos, golpearon con los nudillos las paredes, tomaron medidas, pero al final agitaron tristemente la cabeza y dijeron: "A este piso le falta una habitación". El joven arquitecto, que ya no era tan joven, sonrió enigmáticamente, cogió un pico oculto detrás de una puerta y de un solo y certero golpe practicó un gran agujero en una de las paredes, mostrando a sus visitantes la habitación que faltaba y desde aquel día vendió todos sus pisos haciendo el milagro de que tuvieran el número de habitaciones justas que cada inquilino deseaba y que era siempre "una más", no se sabe por qué mágica ley. Independientemente de lo que ya tengamos y de lo que nos ofrezcan, existe

una ley invariable: siempre queremos más. Por tal motivo no es conveniente ofrecer todo desde el principio de una negociación, pues se habrá perdido la oportunidad de hacer ulteriores concesiones y con ello además se niega cruelmente una satisfacción al oponente, puesto que las ventajas conseguidas tras un forcejeo producen mayor bienestar psicológico que las obtenidas sin lucha.

Esta táctica, que nosotros bautizamos con el nombre de "El ardid del arquitecto", se utiliza de forma muy extendida en las negociaciones, y, según de que parte nos hallemos, será nuestra misión ocultar celosamente nuestras habitaciones tapiadas y averiguar cuales son las de nuestro oponente, pues es fácil imaginar que si el arquitecto lograra vender su piso tal como lo presentaba, silenciaría la habitación extra y la incorporaría al piso contiguo.

"El mejor as de la baraja es el que se guarda en la manga".

La Estratagema de la Batalla de Fontenoy

Se cuenta que en la batalla de Fontenoy, los franceses invitaron a los ingleses a que disparasen los primeros. Durante mucho tiempo esta postura fue considerada como un "beau geste", digno de admiración, e indicativo de la caballerosidad con que se hacían las cosas en los tiempos antiguos.

Ahora algunos historiadores mal pensados creen que aquello fue una trampa. La distancia entre las tropas contendientes era grande aún para que las balas causasen daño y los arcabuces tardaban mucho tiempo en recargarse. Después de una salva todo el ejército se convertía en un distraído engorro de estopines, cuernos de pólvora, baquetas y balas de plomo, y durante toda esta operación el enemigo tenía tiempo para acercarse peligrosamente.

La moraleja de esta historia es que no sólo no amanece más temprano por mucho que se madrugue, sino que madrugar puede ser pernicioso. Tomar la iniciativa puede ser perjudicial y por lo pronto supone la elección de un camino único en el abanico infinito de posibilidades.

Esta idea, llevada al campo de las negociaciones, habla en favor de solicitar al contrario un borrador o propuesta de acuerdo, o al menos una agenda sobre los asuntos que quieren discutirse.

De esta forma, y de un solo golpe, se tendrá una idea clara y concreta de sus pretensiones. Se conocerá aproximadamente que es lo que está dispuesto a conceder y cuanto es lo que pide y se podrá calcular hasta donde es posible llegar con nuestros deseos. El análisis de los borradores debe hacerse cuidadosamente pues, parafraseando un dicho de Koestler sobre las estadísticas, se puede decir que los borradores de los contratos son como los bikinis: lo que revelan puede ser sugestivo, pero lo que ocultan es vital. El primer borrador de contrato que presente la parte contrario es del máximo interés, si se sabe leer entre líneas y se estudia con detenimiento. De la misma manera que durante la paz los generales se preparan para ganar la última guerra que han perdido, los abogados de las empresas estudian y redactan los contratos que les habrían resuelto los problemas en las ocasiones anteriores.

Esto hace que los contratos sean frecuentemente muy voluminosos, pues se convierten en interesantes enciclopedias en las que se enumeran las dificultades que se han encontrado en el pasado, intentando capitalizar la experiencia, que es el nombre piadoso que damos a nuestros errores.

Aunque en realidad la experiencia lo único que nos enseña es que es diferente cada vez, los abogados y expertos no pueden dejar de tenerla en cuenta, pues el contrato les implica de una manera personal. La previsión de una gran cantidad de dificultades, sobre todo si son aquellas en las que ya han tropezado otras veces, representa una coartada ante su propia compañía y una justificación si las cosas no marchan bien, pues cuanto más larga sea la lista de los problemas previstos más fácilmente podrán calificar de "imprevista" cualquier nueva incidencia, salvando así su responsabilidad.

Esto hace que uno de los ejercicios más aleccionadores al que uno puede dedicarse, antes de proseguir los tratos con LOP, sea la lectura y el estudio del borrador del contrato que se nos proponga, pues constituye, como se ha dicho, un inventario de los escollos que pueden presentarse y el muestrario de las cicatrices de anteriores combates.

Otra ventaja de esta estratagema es que nada impide responder con una contrapropuesta en la que se mejoran las condiciones, incorporando otros aspectos inéditos y favorables que nuestro oponente no haya tenido en cuenta, pudiendo también recurrirse a rechazarlo ofendidamente.

La ventaja mayor que tiene esta táctica es la de comenzar a descubrir el juego de nuestro antagonista, pero tiene también algún inconveniente que no debe ignorarse.

Uno de ellos es el de dar a nuestro adversario la posibilidad de comenzar a introducir en el borrador algunas emboscadas, como "El Enredo de las Cerezas" o "El Señuelo de la Cabra Maloliente" y darle la estructura por él deseada; pero si ya estamos avisados esto no es tan grave.

Otra desventaja es que la otra parte pueda comenzar a cristalizar una determinada línea de acción, que le sea ventajosa; algo así como elegir la clase del juego, si bien para ello deberá sufrir las angustias del "embarras de choix".

En el mismo orden de ideas cabe la iniciativa de elegir el terreno físico de las discusiones. El negociador que consiga atraer al otro a su territorio, podrá ejercer presiones tácticas muy fuertes. Empleando adecuadamente su "escenario" podrá introducir los elementos de sugestión que le convenga, y rodearse de los símbolos de "status" adecuados para sus propósitos.

Estos aspectos son de mucho alcance, pues no debe olvidarse que la ambientación puede ser tan amplia e influyente como Paris y su cocina, Londres y sus clubs o Tokio y sus Geishas.

Contrariamente a nuestro "Leit-motiv" sobre la inferioridad negociadora del español, debemos reconocer que estamos muy bien de "escenario" turístico, folklórico y gastronómico y que muchos negociadores extranjeros se tambalean ante un buen tratamiento culinario y un buen cuadro flamenco.

La aproximación de LOP a nuestro terreno tiene sin embargo un riesgo. Se acercará al escenario, pero estará también más próximo a la tramoya, con el peligro de que eventualmente pueda conseguir más información de la que sería conveniente.

Obviamente esta estratagemas, como todas las demás, no son aplicables solamente a las negociaciones empresariales, sino también a las personales de cada uno adaptándolas a la situación que proceda.

"Por sus cláusulas los conoceréis"

El Subterfugio de la Tortuga Huidiza

Todo el mundo está enterado de que Aquiles, a pesar de su velocidad y de la protección de los dioses, no logró alcanzar a la tortuga, aunque al pobre quelonio nadie le ayudó.

Cada vez que Aquiles llegaba al punto donde la tortuga se encontraba un momento antes, ésta había recorrido un pequeño espacio adicional quedando fuera de su alcance. Testigo y relator de tan calamitosa carrera fue Zenón de Elea.

Aunque al parecer no hubo "tongo" en aquella competición, el mismo resultado vergonzoso para Aquiles se habría obtenido si alguien, mal intencionado, hubiese sustituido varias veces la tortuga en cuestión por otra colocada un poco más lejos.

En el caso que nos ocupa el papel de las sucesivas tortugas está reservado a los ejecutivos de una empresa, según una categoría creciente, hasta llegar, si fuese el caso, hasta la tortuga más importante: El Presidente Ejecutivo.

Con Aquiles –léase la parte contraria– no debe comenzar a discutir nunca un ejecutivo de muy alta categoría de NUP. Si así se hiciese no le quedarían suficientes posibilidades de maniobra; su palabra le comprometería frecuentemente, y muchas veces se encontraría ante situaciones repentinas en las que no sabría como reaccionar por falta de tiempo para pensar o solicitar consejo. Nunca podría decir: "se lo preguntaré a D. José", pues él mismo sería "D. José" y no podría descubrir las cartas de la parte contraria, ni tampoco podría ser desautorizado, por su propia empresa, sin grave bochorno. "Las palabras del príncipe dichas sobre negocios, son órdenes; sobre delitos, sentencia y sobre promesas, obligación.... por lo cual debe mirar bien este instrumento de la lengua"[64].

La forma mejor de obtener buenos resultados en la fase inicial de una negociación consiste en actuar por relevos o escalones, sin exagerar tampoco puesto que el abuso estaría mal visto.

Las primeras escaramuzas servirán para conocer las intenciones de la otra parte, ganar tiempo, explorar las alternativas existentes, estudiar la estrategia a seguir y también para saber si estamos hablando realmente con Aquiles o con otra tortuga de la acera de enfrente, en el buen sentido de la expresión. A medida

[64] Saavedra Fajardo. Op. cit. Tomo I.

que se vaya disponiendo de datos más claros, se avance en las negociaciones y se tenga una idea más precisa de la situación, pueden ir interviniendo nuevos personajes, hasta llegar a una decisión final. Si una empresa está escasa de tortugas o si usted mismo –aunque sea D. José– quiere llevar a cabo todas las negociaciones, recuerde que por la boca muere el pez y protéjase con otras soluciones a su alcance. Para obtener los mismos resultados en solitario, basta con que invoque la existencia de un "Comité de Dirección", una "Comisión Técnica", un "Gabinete Económico" u otra entelequia semejante a la que debe informar, o una norma de la que usted depende.

La estratagema que estamos exponiendo puede servir también para ganar plazos concretos de tiempo, si indicamos a nuestros interlocutores que "El Comité" se reúne una vez a la semana, o los primeros lunes de cada mes.. o los últimos lunes, si es que nos conviene más.

Hemos sugerido anteriormente que la parte contraria pueda estar jugando al mismo juego que nosotros, o ser ella la única que lo practique. En tales casos nuestros planes quedan contrarrestados, o nuestra situación gravemente comprometida, si se desvelan prematuramente nuestras intenciones. Habremos descubierto nuestras cartas y a la postre ganará el que más tortugas se saque de la manga.

Debe evitarse caer en una trampa de este tipo y para ello es preciso conocer, o evaluar con el mayor acierto posible, cual es la categoría, la posición de nuestro interlocutor y su capacidad de decisión. Para ello puede utilizarse métodos directos y también evaluaciones externas.

El método directo, en el caso de grave sospecha, puede consistir pura y simplemente en solicitarle sus poderes y que nos informe claramente sobre sus atribuciones.

Si se prefiere recurrir a las evaluaciones, por razones de tipo diplomático, o para evitar ser interrogado de igual forma habrá que atender a los signos externos del "status". En un capítulo anterior ya hemos tratado sobre este asunto, e incluso hemos apuntado la idea de "dime lo que comes y te diré quién eres". De todas formas pueden llevarse a cabo algunos sencillos "tests" altamente significativos, relacionados con lo que se ha dicho sobre el "escenario" y la "tramoya".

Si está en el despacho de su interlocutor, independientemente de todas las observaciones que pueda hacer sobre su "escenario" personal –puede usted mostrarse sediento y pedir un poco de agua, que es lo educado. Si con su petición siembra el desconcierto y al cabo de media hora sólo ha conseguido una gaseosa en un vaso de plástico, está usted tratando con una modesta tortuga. Si por el contrario, en pocos momentos tiene usted un "Chivas" en la mano o está utilizando un juego de té de porcelana, servido en bandeja por una graciosa secretaria, puede estar bastante tranquilo, pues con los tiempos que corren, a escala internacional sólo los más poderosos pueden ofrecerle tales atenciones. Otro pequeño truco es conocer a qué servicios higiénicos puede usted tener acceso. Si son instalaciones para uso general, sus deducciones serán opuestas a las que se obtendrían ante unas instalaciones de uso restringido, con buen jabón, cepillos, colonia y toallas personales, hoy que las empresas están tan mal de

todas estas cosas. Desde luego recomendamos un criterio realista en todas estas investigaciones, pues hay que reconocer que existe gente sucia y descuidada, pero al mismo tiempo poderosa y honrada, y también personas que conociendo las ventajas de una buena presentación esconden, con un escenario aparatoso, su falta de seriedad o la mala calidad de sus mercancías.

¡Quiero hablar con el organillero; no con el mono!

La Artimaña del Caballo de Troya

Desde tiempos remotos ha inspirado desconfianza un caballo de madera regalado por un griego, como ya se ha dicho. Sin embargo, esta estratagema –vieja como el mundo y nunca bien aprendida– sigue sorprendiendo en la actualidad. Su valor táctico y estratégico es muy alto, si se tiene en cuenta que se emplea en todo terreno y de ella pueden derivarse excelentes resultados.

Probablemente su éxito, en todas las épocas, se deba a lo insidioso de su presentación. Comienza inocentemente, como un regalo o un juguete que uno se lleva a su casa y sólo entonces es cuando aparece el siniestro contenido de sus entrañas.

Aunque en la Guerra de Troya esta artimaña tomó la forma de un caballo, en los negocios su apariencia puede ser multiforme, desde la participación accionarial hasta una insípida cláusula de un contrato, pasando por las fórmulas de revisión de precios. En el caso de la participación en el capital pueden obtenerse grandes beneficios, incluso con un porcentaje mínimo. Es un error creer que para dominar una sociedad hace falta el 51% de los votos. Un caballo pesa más que su jinete, pero por lo general va donde éste lo quiera llevar. Los problemas no se suelen decidir por votación en las reuniones del Consejo de Administración. Además de la fuerza de la participación social existe la autoridad de conocimiento, así como la sagacidad y habilidad personales.

El mero hecho de introducirse entre los órganos directivos de una empresa aumenta el grado de información y con ello el poder negociador. Además es mucho más fácil recurrir a otras estratagemas, como la de las cerezas y organizar desde el interior la compra de materiales, la contratación de servicios, la solicitud de créditos o la adquisición de patentes o ingeniería a quien los "griegos" quieran ... que suelen ser ellos mismos.

Los Bancos han sido ardorosos paladines del sistema, pues con una pequeña participación en las empresas industriales, pueden dominar las finanzas, la concesión de créditos ventajosos (para ellos) y monopolizar el descuento de las letras. Cabe también la posibilidad de alcanzar el control absoluto de la empresa, si ésta es interesante, por el procedimiento de llevarla a una difícil situación financiera y después salvarla con ampliaciones de capital suscritas por el bando interesado.

Esta artimaña se practica especialmente por los ejecutivos –los "executers"– de los países más adelantados como punto de apoyo para dar salida a

su tecnología, a sus productos o a sus recursos financieros. Su introducción en las empresas suele iniciarse de forma amable y prudente. Su colaboración suele satisfacer las más variadas motivaciones profundas de los directivos indígenas de las sociedades en las que participan, tales como la seguridad emocional, la inflación del "ego" o el deseo de inmortalidad a las que ya nos hemos referido. Su prestigio y su potencia dan sensación de amparo ... pero "¡Cuantas veces creen los pueblos estar debajo de las alas y están debajo de las garras!" "¡Cuantas que los cubre un lirio y los cubre una espina o una zarza, donde dejan asida su capa!"[65]. Su aproximación –la invitación a tomar las riendas del caballo de madera– es siempre sugestiva ... pero "cuanto más sincero se muestra el corazón, más dobleces encubre. No engañan tanto las fuentes turbias como las cristalinas que disimulan su veneno y convidan con su pureza"[66].

Un caso que merece mención especial –pues es casi perfecto– es el de las compañías de organización. Estas realizan "La artimaña del Caballo de Troya" para vivir dentro de la "Gallina de los Huevos de Oro" y desarrollar en ella "El Enredo de las Cerezas".

La organización siempre ha sido algo temible. Obsérvese que las guerras no son más que intentos reorganizativos y que desde las "Reorganizaciones Púnicas" hasta la segunda "Reorganización Mundial" , la "Reorganización de Irak" o las Reorganizaciones de Gaza, Siria, o la Yihadista, pasando por la de los "Treinta Años", todas han sembrado el dolor y desolación.

Las compañías de organización, conocedoras de esta circunstancia y del temor que inspiran, se presentan, no ya como caballo tan siquiera, sino como "Burrito de Troya" para reorganizar un pequeño taller perdido dentro de una empresa. Allí, "descubren" que no es el taller lo que funciona mal, sino la contabilidad, y se ofrecen amablemente a organizarla, basándose generalmente en el plan contable francés[67].

De esta forma, de enredo en enredo, progresan y obtienen pingues beneficios, respondiendo directamente ante el Presidente de cada Sociedad ... que muchas veces es al único que habría que organizar. Las fórmulas de revisión de precios puede constituir también un adecuado ejemplo de esta estratagema. Un determinado precio puede parecer más adecuado que otro en base a consideraciones inmediatas. Analizado más a fondo puede resultar que, consideradas sus respectivas fórmulas de revisión y los parámetros que en ella intervienen, crezca en el tiempo más rápidamente que el primero, superándolo pronto.

Ulises dijo taimadamente:
"A caballo regalado no le mires el diente".

[65] Saavedra Fajardo. Op. cit. - Tomo IV.
[66] Saavedra Fajardo. Op. cit. - Tomo IV.
[67] Debe ser una manía ¡Pero casi siempre es así!

El Procedimiento del Coqueteo Negociador

Proverbio fue de los antiguos: "Purpuram juxta purpuram dijudicanda"[68] –la púrpura (debe colocarse) sobre la púrpura que debe ser juzgada– haciendo alusión a la costumbre de juzgar la calidad y el color de las telas superponiéndolas sobre otras ya conocidas y utilizadas como patrones.

En términos generales las cosas se conocen mejor comparándolas con otras, sobre todo aquellas que por sí mismas no se pueden conocer bien por su complejidad, la novedad que encierran o la ignorancia que tengamos de ellas. La maniobra del coqueteo negociador consiste en realizar negociaciones paralelas con varios interlocutores, simultánea o sucesivamente, aumentando de esta forma nuestro poder negociador, nuestro nivel de información, el grado de nuestros conocimientos y nos servirán para establecer nuestra MAPAN. Las negociaciones paralelas, unidas a la "Estratagema de la Batalla de Fontenoy" –que, como se recordará, consiste en obtener una propuesta la otra parte, nos colocará de un solo golpe ante un cuadro mucho más claro de la situación.

Se conocerán cuales pueden ser los aspectos cruciales del negocio a emprender, el nivel de pretensiones de las diferentes partes y otros aspectos colaterales no menos importantes. En los tratos con cada contrincante se pueden ir obteniendo variadas concesiones que, como líquidos en vasos comunicantes, pueden trasvasarse a las demás negociaciones en curso. Cada uno de nuestros interlocutores, por poco que se les provoque, intentará desprestigiar y socavar la oferta de sus competidores, atacando con medias palabras e insinuaciones –o quizás de forma directa y descarada– su organización, sus procesos y sus productos.

Tal información suele ser naturalmente tendenciosa y exagerada, pero tras ella puede existir una gran parte de verdad, ya que con el fin de defenderse de la competencia deben conocerla a fondo y para ello dedican grandes esfuerzos en profundas indagaciones sobre sus actividades. Estas vienen analizadas de forma sistemática y aunque por lo general se nos ocultará todo aquello que tengan de positivo, recibiremos fundamentadas informaciones sobre sus defectos, sus posibles fallos, sus inconvenientes técnicos y económicos e incluso una relación de sus fracasos, que seguramente se podrán verificar posteriormente en otras fuentes de información.

Las empresas industriales -especialmente en los países más adelantados– disponen de departamentos de investigación en los que se estudian las patentes, los procesos y los productos de los competidores. Esto se hace con un enfoque científico ... y también ejerciendo ampliamente el espionaje industrial, contratando especialistas de los concurrentes e introduciéndose entre sus filas.

El tema del espionaje industrial ha sido tan utilizado en las películas y en las novelas que existe la idea generalizada de que se trata sólo de un filón –imaginado y exagerado– para obtener argumentos.

La realidad es muy otra y el espionaje industrial ha existido desde los tiempos más remotos, ejerciéndose con todo su vigor y con nuevos procedimientos en

[68] Saavedra Fajardo - Op. Cit. Tomo I

los tiempos actuales recurriéndose incluso a los "hackers" para entrar en los sistemas informáticos de LOP.

Por lo que se refiere al espionaje en general ya en el Exodo se nos cuenta cómo "Iba Yavéh delante de ellos (los hijos de Israel), de día en columna de nube para guiarlos en su camino y de noche en columna de fuego para alumbrarlos" como antiguo precursor de los satélites artificiales y en el libro de Josué se relata como éste (Yavéh) mandó en secreto dos espías desde Setim diciéndoles "Id a explorar la tierra de Jericó".

Se cree que el espionaje industrial es aún más viejo que el militar, y al parecer existen motivos sólidos para pensar que fueron objeto de robo algunas tecnologías para el tallado de las hachas de sílex y la obtención del fuego. El secreto de la fabricación de la porcelana le fue arrebatado a los chinos por el jesuita francés d'Entrecolles, y éste robo fue la base de la famosa industria de Sevres. A su vez los ingleses robaron el secreto de los franceses y compitieron así con los alemanes que independientemente habían inventado la llamada porcelana de Sajonia. Alrededor de Sevres en Francia, como alrededor de Dresde, en Sajonia, se instalaron multitud de espías, que sin escrúpulos llegaron a seducir a las hijas de los fabricantes para robar el secreto de producción a sus padres[69].

También hubo activas acciones de espionaje en torno a la fabricación de la seda, el acero, la pólvora, e incluso de conocimientos "intangibles", como las tablas de funciones trigonométricas que guardaban celosamente los primeros navegantes portugueses. Hasta tal extremo llegaron las cosas que, en 1.791, se establecieron las primeras leyes sobre patentes en Francia, que fue el primer país en determinar los derechos de los inventores.

El progreso en las técnicas y contra-técnicas del espionaje ha alcanzado logros tan asombrosos como los satélites artificiales, y los ingenios de la electrónica y la fotografía, llegándose hasta la técnica diabólica del lavado de cerebro... pero no de un cerebro cualquiera, sino de un cerebro electrónico, robándole la memoria.

Los soviéticos evalúan la cifra de negocios del espionaje industrial en los Estados Unidos en mil millones de dólares por año y en el campo del contraespionaje, sólo la agencia de detectives Pinkerton percibió por sus servicios unos cincuenta millones de dólares en el año 1.963[70], época en la que todavía los negocios no tenían la envergadura actual.

Todo esto es para llegar a la conclusión de que si tratamos con empresas internacionales de primera fila, con "las mejores familias" industriales, podemos estar seguros de que sabrán todo sobre sus competidores, nos hablaran muy mal de los demás... y esto lo harán muy bien, con pleno conocimiento de causa y con gran fundamento.

En cualquier caso debe decirse que el espionaje es muy caro y que tendremos que contentarnos con el "coqueteo negociador" procurando que esto no llegue a

[69] Jacques Bergier - L'espionnaje industrial Ed. Hachette.

[70] Jacques Bergier - Op. cit.

ser conocido por nuestros antagonistas, bien sea por indiscreción o imprudencia de nuestro propio equipo, o por otros procedimientos.

Otras veces merece la pena que se enteren. Debemos añadir que esta maniobra, además de aumentar nuestro poder negociador con la información, debilita la posición psicológica de los contrarios, al saberse acompañados en su deseo de obtener un acuerdo con nosotros.

Obsérvese por último que la información alcanzable de este modo se consigue muy económicamente, movilizando poderosos medios ajenos, de los que no suele disponerse directamente.

¡Que espíen ellos!
"Un anónimo"

El Cambio de las Reglas del Juego

Cambiar las reglas del juego es una estratagema que tiene aplicaciones específicas.

Suele utilizarse en los siguientes casos:

- Cuando se ha tenido que negociar y pactar con un monopolio u otro grupo de poder negociador muy superior.
- Cuando la situación se deteriora en forma tal que resulte preferible romper los acuerdos que tener que cumplirlos.
- Cuando los perjuicios de una interrupción de los acuerdos -aunque sea temporal- tengan para la otra parte mayor importancia que exigir legalmente su cumplimiento estricto o ejercer sus derechos sobre penalidades.

En el primer caso –es decir ante un fuerte poder negociador de LOP– suele ocurrir que se tengan que aceptar condiciones insostenibles. Este es el caso frecuente de los concursos de obras civiles convocadas por el Estado. La gran competencia que existe entre las compañías constructoras y el hecho de ser el Estado, prácticamente el único que puede encargar grandes obras, como presas, carreteras, vías de ferrocarril, o puentes, hacen que la lucha se plantee en una situación límite.

Bajo estas circunstancias los ofertantes –ante el temor de perder los concursos y la necesidad de seguir haciendo funcionar sus empresas– bajan sus precios de forma drástica, y a veces aceptan compromisos con el convencimiento de que no podrán ser cumplidos.

Su esperanza está en la estratagema de cambiar las reglas del juego, después de haber comenzado a jugar, para lo cual –las empresas que sobreviven– cuentan ya con una experiencia y con ciertas técnicas depuradas.

Por una parte saben que los grandes proyectos nunca están totalmente definidos y terminados cuando se convoca el concurso para su ejecución. Además el tipo de obra que comentamos suele encontrar dificultades particulares durante su realización, pues se basan en una multitud de hipótesis sobre la geología del terreno, las aguas subterráneas, las condiciones meteorológicas, etc. etc.

Aquí es donde el contratista espera su oportunidad y procura resarcirse en cada reforma o enmienda que se deba introducir. Su actitud está además lejos de ser pasiva; se inicia ya con la obtención de un contrato que facilite la estratagema prevista y continúa con una actividad persuasora sobre la otra parte, para convencerla de la conveniencia de variar el proyecto, realizar modificaciones constructivas o cambiar el tipo de materiales a emplear. Su objetivo es alcanzar lo que la "Tecnojerga" llama "El Reformado" y "El Adicional", que son los proyectos reformados y los presupuestos adicionales.

Para esto último las buenas compañías suelen contar con excelentes técnicos que mejoran los proyectos originales, con ventaja para ellos ... y a veces también para la otra parte contratante.

No se crea que esta maniobra es simple; se requiere la técnica y una gran habilidad política, no estando ausentes los grupos de presión en las guerras subterráneas que se sostienen para la obtención de grandes obras, y para conseguir ulteriormente el cambio de las reglas del juego, hasta alcanzar los ansiados "Reformados" y "Adicionales".

A menor escala esta estratagema se prodiga también entre los contratistas más modestos y en la construcción de una casa barata cuesta más un nuevo tabique, o una nueva puerta, que toda la obra completa. Otras veces la razón para recurrir a esta artimaña es lo mal que se hayan puesto las cosas.

En el fútbol –por ejemplo– hacer una mano dentro del área constituye un intento subrepticio de cambiar las reglas del juego. El riesgo está en el castigo a que pueda dar lugar, pero éste no se da invariablemente y sus consecuencias no siempre son fatales, por lo que merece la pena cambiar el peligro de la situación inmediata por el más remoto del penalty transformado en gol.

En los contratos, como en los reglamentos de los juegos, se suele establecer una relación de causa y efecto entre su incumplimiento, parcial o total, y las penalidades a imponer. Quien intuya la necesidad de recurrir a esta treta debe interesarse por el capítulo de las sanciones y perjuicios, pues según como quede establecido su aplicación será más o menos factible.

Su atención debe dirigirse también a la redacción de las cláusulas de fuerza mayor, que puede llegar a eximirle de sus culpas, e incluso a la cláusula de arbitraje. Refiriéndonos de nuevo al fútbol, es conocido que hay árbitros muy "caseros" y por ello para los partidos internacionales se eligen árbitros de nacionalidad diversa a la de los equipos en litigio. Tampoco conviene, en el campo contractual, si se negocia con una compañía extranjera, que el árbitro tenga la nacionalidad de la otra parte, aunque hay compañías que establecen de antemano que ley aplicable en caso de litigio y los tribunales a los que recurrir sean los de un determinado país.

También aquí debe considerarse esta maniobra desde el otro lado y prever la forma más conveniente para que el contrario no recurra a ella. Debe observarse, sin embargo, que siempre que nace un derecho se pierde una libertad. Por ello una lista de penalidades –que al fin y al cabo constituyen un conjunto de derechos– producen al mismo tiempo la pérdida de la libertad de pedir mayor resarcimiento por daños y perjuicios.

El tercer caso en el que es aplicable esta maniobra es cuando la interrupción de un contrato, siquiera momentánea, produce mayores males a una de las partes que la alternativa de exigir legalmente su cumplimiento. Si se trata por ejemplo de una obra y una de las partes solicita una revisión de precios, aduciendo un aumento de los costos básicos, puede ocurrir que cualquier tiempo perdido en las renegociaciones –si la obra se interrumpe– cause incrementos de coste o una pérdida de beneficios futuros –los llamados "lucros cesantes"– superiores a la rápida aceptación de las modificaciones solicitadas o a la exigencia de que se cumpla el contrato al pie de la letra. La sabiduría popular ya nos enseña que "más vale mala avenencia que buena sentencia".

El caso que estamos considerando debe analizarse cuidadosamente de forma defensiva cuando se establece un contrato, pues puede caerse en la vana ilusión de disfrutar de una cierta seguridad por el hecho de haber previsto ciertas penalizaciones. Muchas veces éstas no protegen gran cosa, ya que los daños de un retraso o de un incumplimiento parcial o total de lo pactado, son completamente desproporcionados con las multas. Además los beneficios de una ruptura de los acuerdos pueden llegar a ser muy importantes para la otra parte. Una vez que se llega a esta situación existen muy pocas posibilidades de maniobra, puesto que el poder negociador del otro habrá crecido desmesuradamente. La mejor protección contra esta posible y peligrosa circunstancia -y quizá la única- es tratar con sociedades serias y solventes y no apretar excesivamente en las condiciones, puesto que no hay paz segura si es muy desigual. Preguntando el Senado de Roma a un privernate cómo observaría su patria la paz, respondió: "Si nos la dais buena será fiel y perpetua; pero si mala, durará poco" "Nadie observa –arrepentido– lo que está mal. Si la paz no fuera honesta y conveniente a ambas partes, será contrato claudicante"[71].

"Juega sólo y ganarás"
(Proverbio árabe)

La Farsa del Halcón y la Paloma

Esta estratagema es la conocida también como del "poli malo y el poli bueno", pero la política internacional ha dado más "glamour" a la denominación de "Halcones" para los representantes de la línea dura y "Palomas" a las personas abiertas al diálogo. Una de las dificultades que presenta la negociación efectuada por una sola persona es que esta tiene que ejercer el difícil equilibrio entre la exigencia y la rigidez con la concesión y la flexibilidad. Su primera identidad puede llegar a indisponerla con la otra parte, creando un antagonismo, difícil de superar, sobre todo si las discusiones llegan a tomar un matiz personal. Además, muchas veces no es compatible la firmeza con la necesidad de retroceder y hacer concesiones, y todo ello por una misma persona. Una forma de superar este inconveniente consiste en negociar adjudicando a uno

[71] Saavedra Fajardo. Op. Cit. Tomo IV.

o varios componentes del equipo la función de hombres duros y a otros la de elementos conciliadores.

La postura adoptada por la primera clase de personajes, entre los que se debe hallar por lo general "el director dramático", permitirá llevar las cosas hasta un límite extremo, contando con la colaboración de los miembros de su equipo, encargados de crear y mantener las mejores relaciones con el otro grupo negociador para intervenir cuando la situación así lo requiera. En cierto modo estas personas harán de verdaderas "palomas" –y aún de "palomas mensajeras"–, asegurando la continuidad y la suavidad de las comunicaciones. En principio, cualquiera podría hacer una de estas representaciones, pero conviene elegir aquellos individuos que por sus características personales se adapten mejor a los respectivos papeles. Un hombre "blando" difícilmente podría hacer el papel de "malo"; y si es "duro" también le costará trabajo actuar de intermediario y en cierto modo de "cotilla", para mejorar el clima, corregir los posibles excesos de los halcones y tantear los resultados obtenidos. Para dar mejor entrada a la "paloma" en el juego negociador, y la plena posesión de su papel, conviene que, además de reunir unas características sicológicas adecuadas y una gran habilidad, posea una imagen aceptable para el otro grupo. Entre los personajes que intervienen en las negociaciones –como ya vimos en un punto anterior– se halla "el colega", cuya identidad le hace muy apto para actuar de la forma indicada, puesto que posee unos nexos mentales y sicológicos con algunos miembros del otro equipo que le facilita su papel de mediador. Otra forma de conseguir el mismo efecto consiste en combinar esta estratagema con la treta de "La tortuga huidiza". Cada negociador puede presentarse como un "halcón" más exigente que los superiores que le vayan substituyendo. De esta forma a toda acción negociadora violenta puede seguir un repliegue estratégico, si fuese conveniente, y sin que las negociaciones se resientan de la posible pérdida de prestigio de los actores anteriores, ya que éstos habrían pasado sus "trastos" a las tortugas de turno, saliendo por el burladero.

Esta estratagema –del Halcón y la Paloma– puede ser aconsejable en algunas circunstancias, como por ejemplo cuando nos vamos a enfrentar con otro negociador conocido por su dureza. En tal caso conviene corresponderle con agresividad, pero, en bien del resultado final, debe disponerse de los elementos necesarios para que la sangre no llegue al río y las conversaciones puedan continuar.

Otro caso a tener en cuenta es aquel en que se ignora cual es nuestra verdadera posición. Entonces puede convenir una apertura fuerte, siempre que se pueda verificar el resultado y sea posible un repliegue. El dominio de esta maniobra sirve también para identificar el juego de LOP. Si usted observa que la está empleando, no hay que dejarse impresionar por el contrario. Se debe realizar entonces un hábil juego frente a él, en la mesa de negociaciones, y ante la "paloma" que nos envíe para sondearnos, que puede ser utilizada como "correveidile" en nuestro propio beneficio.

En algunas ocasiones ocurre también que los negociadores, en previsión de desacuerdos futuros, elijan "a priori" una "paloma" externa; un árbitro

que les permita resolver los problemas, amistosamente, antes de llegar a una ruptura o a un pleito.

«Aquila non captat muscas».

Maniobras con el Tiempo

El tiempo ha desempeñado -desde hace mucho tiempo- un papel muy importante en los acontecimientos humanos. Para ser más exactos desde hace un millón de años, aproximadamente, en que aparecieron los primeros hombres sobre la tierra, si bien el tiempo ya había estado trabajando antes en el campo de la evolución biológica, así como en el ámbito geográfico y geológico preparando el terreno de juego. Todos los acontecimientos se desarrollan en esta cuarta dimensión y es posible hacer que se desenvuelvan más o menos rápidamente, influyendo la velocidad de su evolución en el resultado final.

En las negociaciones puede convenir, en algunas ocasiones que los tratos se desarrollen lentamente. Estar negociando no quiere decir siempre que se desee llegar a un acuerdo, o que éste se quiera alcanzar velozmente. A veces la negociación tiene otros objetivos totalmente diferentes, como el de entretener a la otra parte para que no establezca, mientras tanto, acuerdos con terceros, averiguar sus intenciones y programas, conocer sus procesos y procedimientos (en una maniobra de auténtico espionaje industrial), modificar el propio poder negociador, ganar tiempo... o, incluso inventar aquello que se está vendiendo. Esto último puede parecer exagerado, pero en realidad muchas veces se venden cosas que por lo menos aún no han nacido del todo y que requieren perfeccionamientos y mejoras. En determinadas ocasiones el juego de una de las partes consistirá, por lo anteriormente visto, en retrasar los acuerdos con diversas excusas, proponiendo modificaciones a los sucesivos borradores del contrato, solicitando nuevas condiciones, o invocando el tiempo necesario para obtener las autorizaciones oportunas.

Entre las maniobras dilatorias se encuentran la de "La Tortuga Huidiza", pudiendo convertirse también una cláusula cualquiera en una "Cabra Maloliente" que sirva de pretexto para retardar el logro de un acuerdo, discutiéndose largamente algún aspecto de secundaria importancia.

Es conocido por todos cómo las primeras potencias mundiales fueron capaces de retrasar las conferencias de paz sobre el Vietnam discutiendo interminablemente sobre la forma de la mesa de reuniones y otros aspectos simplemente protocolarios. Dejando a un lado los motivos menos honestos –como pueden ser el espionaje industrial o la obstrucción de acuerdos con terceros– es muy frecuente recurrir a la dilación para mejorar el poder negociador o la MAPAN.

Felipe II decía "yo y el tiempo contra dos" e indudablemente se refería al tiempo cronológico, ya que el meteorológico le gastó una pesada broma con la Armada Invencible.

Realmente el tiempo remedia por si sólo muchas cosas y esta idea fue la que impulsó a un condenado a muerte a solicitar a su rey un año de vida durante el que prometió que enseñaría a hablar a su caballo. Recriminado por un incrédulo compañero le contestó: "En un año se puede morir el rey, me puedo morir yo o ... ¡puede que el caballo hable!".

Si además el tiempo se emplea inteligentemente, en lugar de dejarlo simplemente transcurrir, puede encontrarse la solución de muchos problemas.

Otras veces el tiempo juega en contra y es preferible tomar una decisión precipitada e imperfecta que intentar una solución impecable, pero fuera de plazo.

En este caso conviene seguir la táctica opuesta y empujar sin descanso al oponente, quitar de en medio las "tortugas" que molesten, elevar el problema a los escalones más altos y decisivos, hasta forzar la firma de un contrato. Para ello puede ser necesario jugar fuerte y plantear a la otra parte la amenazadora disyuntiva de llegar a un acuerdo pronto o romper las negociaciones, para continuarlas incluso con otro competidor.

Una característica maniobra con el tiempo es conseguir un contrato o derecho de opción. Tal contrato, o derecho, concede un plazo fijo, o dependiente de un cierto acontecimiento (como puede ser la terminación de una instalación, o disponer del resultado de unas pruebas o de un estudio de mercado) para llegar a establecer un contrato. Durante dicho tiempo la parte que concede la opción se compromete a mantener ciertas condiciones preestablecidas entre las que puede contarse la de no ofrecer el objeto del contrato a otra sociedad. Esta maniobra puede tener un carácter dilatorio y servir para ganar tiempo, pero también puede tener el objeto contrario y valer para quemar etapas, ya que mientras puede ser factible firmar un contrato de opción, podría ser imprudente establecer un contrato definitivo cuando las cosas no están suficientemente maduras. La ventaja de la opción es la de llegar en cierto modo a un acuerdo –que puede ser mejor que no tener ninguno– y congelar la situación, protegiéndose contra la eventual intervención de un tercero o un caprichoso cambio de opinión de nuestro oponente.

Una maniobra que se emplea principalmente con carácter acelerador, es llegar a un acuerdo mediante una "carta de intención", cuya denominación más consagrada en el ámbito contractual es la forma anglosajona: "letter of intent". Una vez que una sociedad ha llegado a un acuerdo con un contratista –y nos referimos de forma especial al campo de la ingeniería– alcanzando un entendimiento en relación con los criterios básicos del diseño de una planta industrial y los pagos a realizar, suele desear que los trabajos se inicien lo antes posible. Sin embargo en ese momento pueden quedar muchos problemas sin resolver y ser necesarios varios meses aún de negociación para poder conseguir un acuerdo final. Esta situación suele desbloquearse mediante la mencionada "carta de intención" que el comprador dirige el contratista, en base a la cual éste puede comenzar a realizar gastos y trabajos por cuenta del primero, tales como iniciar el proyecto de ingeniería, preparar el terreno para las obras, comprar los materiales de mayor plazo de entrega etc. etc.

Este paso puede ser muy conveniente, pero es también muy arriesgado, entre otras cosas por que constituye una base perfecta para desarrollar varias estratagemas como la del "Caballo de Troya", la del "Enredo de las Cerezas" o la de las "Caperuzas de Paño", por lo que deben tenerse muy en cuenta los siguientes puntos principales:

a) Deben quedar suficientemente definidos los detalles del diseño de la planta (si ese es el objeto contractual) así como las especificaciones del equipo y la extensión y el grado de información a recibir del contratista, tal como el diseño del proceso, planos detallados e ingeniería, etc.

b) Debe quedar bien establecido el precio contractual. Si éste no se conoce aún en su valor total es posible establecer una cantidad básica y definir los elementos sujetos a una ulterior negociación.

c) Las condiciones de pago deberían ser también objeto de un acuerdo. Si esto no fuera posible suelen acordarse unas condiciones "al costo más un porcentaje" aplicables durante el tiempo de vigencia de la "letter of intent".

d) Conviene establecer unos límites de responsabilidad. Esto es importante si se tiene en cuenta que no es seguro que al final se alcance un acuerdo definitivo. Por tal razón conviene limitar el importe de los gastos que el contratista puede hacer por cuenta del comprador.

e) El contratista puede requerir una garantía de los pagos efectuados por cuenta del comprador, sobre todo si éste no es una entidad importante y con buen crédito o si se trata de una sociedad extranjera sin fondos en el país donde se están efectuando los gastos. Esta garantía puede tomar la forma de una carta de crédito irrevocable.

f) Si al final no se llegase a un acuerdo, por lo general ambas partes sufrirán pérdidas importantes, tanto bajo la forma del tiempo del contratista utilizado sin beneficios como en la de un retraso de las actividades del comprador. Por esta razón no suelen incluirse penalidades en las "cartas de intención", ya que las dos partes deberían tener igual interés en llegar a un acuerdo.

No obstante el contratista suele requerir la aceptación de estas condiciones:

- La imposición de un alto porcentaje sobre los costos de los trabajos efectuados durante el período transcurrido hasta la cancelación.
- La protección de su Know-How específico (si lo hay) comprometiéndose a la otra parte a no desarrollar el proceso en cuestión, durante un cierto número de años, si las conversaciones terminan infructuosamente.

En principio las maniobras con el tiempo suelen tener una finalidad estratégica, pero pueden tener también un interés táctico si, mejor preparados que el contrario, somos capaces de obtener mejores condiciones que nuestro oponente en un clima de cierta precipitación, o, del revés, si necesitamos tiempo para prepararnos y desarrollar por ejemplo "La Maniobra del Coqueteo Industrial".

En algunas oportunidades las decisiones de la parte contraria pueden acelerarse si los negociadores se enfrentan ante un periodo de vacaciones, fiestas

o un fin de semana, pues los individuos involucrados en las conversaciones pueden tener el deseo personal de terminar de una vez, sacrificando todo perfeccionismo que represente una pérdida de su propio tiempo.

Deben decirse aquí algunas palabras de advertencia sobre el empleo combinado del tiempo y la "alteración", que consiste en llegar a ser "otro" -alter- distraído por los acontecimientos externos, los problemas sucesivos, el cansancio y la fatiga que impiden "ensimismarse", que es el proceso contrario por el que una persona se vuelve sobre si misma, se encuentra y reflexiona. Cuando se quiere lograr una decisión precipitada esta táctica puede ser eficiente y por lo tanto muy peligrosa. Por lo general los negociadores de los países industriales que lo aplican suelen ser muy numerosos, se turnan en las reuniones, las cenas y los espectáculos y siempre hay alguno de refresco que ha estado pensando, mientras que la parte más débil –que por definición somos nosotros– ha tenido que dedicarse íntegramente al trabajo, a comer, a beber, al strip-tease (a verlo claro está) y en general a divertirse, para atender a la otra parte socialmente o para recibir sus agasajos, lo cual es demasiado.

Otro interesante empleo del tiempo, que no constituye una maniobra en si misma, es la interrupción de las conversaciones por un periodo corto, con el fin de que los equipos puedan deliberar separadamente y llegar a acuerdos internos cuando se llega a puntos claves. Se trata de lo que los anglosajones llaman reunirse en "caucus" y su objeto –como en el baloncesto– puede ser tanto el de deliberar verdaderamente como el de interrumpir el curso de una situación emocionalmente tensa y delicada. También se desarrollan en el tiempo las promesas, y estas pueden tener un importante valor contractual. Sirven para mejorar el clima y no quieren decir nada por si mismas. Es por ello que en muchos contratos se pueden leer cláusulas sugestivas que dice, más o menos, "cuando el cesionario desee ampliar su capacidad de producción el cedente considerará con el mejor espíritu su petición y las partes se pondrán de acuerdo para la cesión de nuevos derechos a cambio de una compensación "razonable".

"Querida, vivimos en una época de transición"
(Dijo Adán mientras acompañaba a Eva fuera del paraíso).

W. Inge.

El cierre

Se ha llegado al final de una negociación, se ha discutido, se han superado situaciones difíciles, se han hecho concesiones por ambas partes, y se ha desarrollado toda una solemne liturgia de tiempos, gestos, palabras y silencios. Se ha completado "el ciclo potencialmente infinito de ocultación, descubrimiento, falsa información y redescubrimiento" antes aludido y todo ¿para qué? Para llegar a este punto, para dar remate a las negociaciones y establecer una acuerdo.

No es el momento de echar a perderlo todo por el deseo de terminar de una vez o por ligereza. Una cosa es lo que nosotros creamos haber alcanzado y otra –que puede ser distinta– es la forma en que el acuerdo final la recoja.

- Se debe comparar lo conseguido con nuestra MAPAN y, antes de firmar –si es que se trata de una acuerdo formal– debemos preguntarnos por última vez si no tenemos alternativas mejores.
- Se deben resumir con LOP los acuerdos alcanzados a lo largo de las negociaciones para confirmar que son coincidentes. En este momento son preciosas las actas que se hayan ido redactando.
- Se deben recoger los acuerdos alcanzados en un documento, prestando gran atención a su redacción ya que –de forma intencionada o no intencionada– puede ser en algunos puntos confusa, poco precisa, ambigua e incompleta.
- Para que el acuerdo sea efectivo debe ajustarse a la legislación (o legislaciones) aplicables, por lo que en los contratos formales es precisa la intervención de asesores legales
- Presentación del acuerdo. Se debe tener en cuenta el efecto del acuerdo sobre otras partes implicadas por ambas partes –como pueden ser: (según el tipo de acuerdo que se haya negociado) el Consejo de Administración, los Accionistas, los Socios, los Sindicatos, las Bases Sindicales, los Bancos, las Autoridades competentes, los parientes, los amigos comunes, etc., etc.

Esta consideración puede afectar tanto a la redacción del acuerdo como a la escenificación de "su venta" ante terceros. Los equipos negociadores pueden haber desarrollado un magnífico trabajo pero, si no se lo hacen percibir así

a sus representados y a otras partes afectadas, pueden ser considerados poco menos que unos fracasados. Cuidar este aspecto es del máximo interés para las dos partes que deben tener la habilidad suficiente para que las dos partes aparezcan como triunfadoras y permitan –si fuese necesario– “salvar la cara” a la otra parte ante sus mandatarios y audiencias.

EPILOGO

Recomiendo y ruego al lector que considere el libro en su conjunto y no sólo en sus aspectos parciales. Stephen Covey en su conocido libro "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva" distingue entre la "ética del carácter" y la "ética de la personalidad". La "ética del carácter", que comprende cosas como: la integridad, la humildad, la fidelidad, la mesura, la justicia, el valor, la paciencia... y constituye el cimiento del verdadero éxito y de la felicidad interior. La "ética de la personalidad" es la que persigue el éxito en función de: la personalidad, de la imagen pública, las conducta, las habilidades y las técnicas para hacer funcionar los procesos de interacción humana. Aplicando la primera conseguirá usted ser un verdadero negociador ganándose el reconocimiento de LOP por su honradez e integridad. Sin embargo si aplica ésta ética únicamente puede ocurrir que no logre el éxito que merece, pues no es cierto que "el buen paño en el arca se vende". Su honradez, sus buenas intenciones, su integridad y en general sus verdaderos valores, pueden pasar desapercibidos y no ser útiles para sus propósitos negociadores. Si, por el contrario, aplica sólo la "ética de la personalidad" –es decir las habilidades de escucha, comunicación, persuasión...- podrá conseguir éxitos transitorios y llegar a ser conocido como "El Abogado Triquiñuelas", personaje de Groucho Marx en "Una noche en el circo" y no llegar a ser el auténtico "Negociador a tiempo completo" que aquí propugnamos. Es preciso utilizar ambas éticas, la primera como cimiento y la segunda como vehículo para valorizar la primera. Se le han dado al lector ciertas recetas, se le han presentado nuevos panoramas, y su espíritu ha sido solicitado en diversas direcciones. Todos estos factores deben ser contemplados ahora con una visión unitaria, recordando lo que le ocurrió a un filósofo en casa de un tintorero, según nos relata Balmes en el "Criterio".

"El filósofo, observando las malolientes tinajas, los líquidos cenicientos y negruzcos y los fragmentos de goma pegajosa que el tintorero manipulaba, auguró un pésimo resultado. Su asombro fue grande cuando al día siguiente le fueron mostradas las telas que se habían teñido en innumerables y encantadores matices, limpias, tersas y brillantes y sacó la conclusión de que "no es lo mismo saber lo que

es una cosa por sí misma o lo que puede ser en combinación con otras" y se dijo "en adelante no me contentaré en descomponer y separar, que también hace prodigios el componer y reunir: testigo, el tintorero".

En el campo contractual, las cosas son análogas y algunas de las pócimas que hemos recomendado, algunas tretas de apariencia insulsa, pueden conducir, combinadas entre sí, a una brillante y tersa negociación, de magnífico resultado. Las sendas recorridas han sido en verdad tortuosas, pero debemos decir a nuestro favor que eran las únicas posibles para recorrer el territorio que hemos querido explorar. Nuestro objeto ha sido defender, prevenir, vacunar y, de la misma forma en que los libros de medicina hablan de las enfermedades y los microbios para defender la salud,. nosotros hemos tenido que hablar de otros males no menos graves y extendidos No estoy de acuerdo con el ambiente en que vivimos y si "yo hubiera asistido a la creación del mundo, algunas cosas se hicieran diferentes"[72]. Pero, perdida aquella oportunidad, no ha sido mi propósito cambiarlo ahora, sino retratarlo.

«On ne doit écrire que pour faire connaître la verité», que dijo Malebranche. El sol, avergonzado de lo que ha visto por el día enrojece por la tarde, pero no por ello deja de asistir a su cita del día siguiente. Espero haber ilustrado, sin haber llegado a corromper y sólo me queda terminar con una cita de Huxley: -"es conveniente ser algo cínico si se sabe cuándo hay que dejar de serlo".

¡Usted lo negocie bien! ….

Y finalmente un excelente audio libro – de cinco horas de duración, de Fisher, Ury y Patton –sobre "Cómo negociar sin ceder".



http://goo.gl/ErY6t8

[72] Alfonso X El Sabio

SOBRE **ELDU**

*CONOZCA **ELDU** EN MENOS DE TRES MINUTOS*

www.eldu.com

Eldu es una empresa líder con más de 50 años de experiencia, que ofrece en todo el territorio nacional un servicio global energético en los diferentes sectores de la economía española.

Inicialmente, la actividad principal de **Eldu** fue el montaje y mantenimiento de instalaciones eléctricas de alta tensión, pero la empresa pronto empezó a expandirse y diversificar sus actividades.

Actualmente, el alcance de sus servicios engloba: la ingeniería, el montaje, el mantenimiento preventivo, predictivo, correctivo y conductivo, la adaptación técnico legal de todas las instalaciones consumidoras de energía para el cumplimiento de la normativa vigente, y todos los servicios relacionados con la eficiencia energética.

Eldu, es una Empresa de Servicios Energéticos (E.S.E.), cubriendo los servicios energéticos en todo su espectro (auditoría, análisis técnico – económico, financiación, ingeniería, montaje, gestión de la energía y explotación de las instalaciones).

Hoy en día **Eldu** factura más de 64 millones de euros, con una plantilla que supera los 500 profesionales y una cartera de clientes por encima de los 6.000.

Eldu trabaja tanto a nivel nacional como internacional (Chile, Argentina, Nicaragua, Venezuela, EE.UU., Francia, Nigeria, Corea del Sur).

Puede conocer más sobre **Eldu** en www.eldu.com

eldu
servicio global energético